

Johdon raportoinnin kehittäminen sivistystoimialalla

Case Lahden kaupunki

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Tekniikan ala
Digitaaliset teknologiat
Opinnäytetyö (ylempi AMK)
Syksy 2017
Sanna Ahtiainen

Lahden ammattikorkeakoulu
Digitaaliset teknologiat, insinööri (ylempi AMK)

AHTIAINEN, SANNA:

Johdon raportoinnin kehittäminen
sivistystoimialalla
Case Lahden kaupunki

67 sivua, 35 liitesivua

Syksy 2017

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää johdon raportoinnin nykytila sekä johdon tarpeet raportoinnille tulevaisuudessa. Kohteena selvityksessä oli Lahden kaupungin sivistystoimiala ja sieltä erityisesti vastualueiden ja palveluyksiköiden johtajat. Johdon tarpeiden perusteella tavoitteena oli myös määritellä raportoinnin tavoitetila sekä esitellä toimenpide-ehdotuksia sille, kuinka nykytilasta päästään määritettyyn tavoitetilaan.

Opinnäytetyön tekemisen aikana tehtiin kaksi ryhmähaastattelua ja kolme yksilöhaastattelua. Lisäksi opinnäytetyön tekijä oli mukana KPMG:n Raportoinnin kehittäminen tiedolla johtamisen tueksi -projektin puitteissa pitämässä haastatteluissa. Haastattelujen lisäksi materiaalia opinnäytetyöhön hankittiin palveluyksiköille kohdistetuilla sähköpostikyselyillä sekä tutustumalla aiheesta aiemmin tehtyihin opinnäytetöihin ja muuhun saatavilla olevaan dokumentaatioon. Lisäksi materiaalia kertyi Raportoinnin kehittäminen tiedolla johtamisen tueksi -projektin tehtävistä ja kokouksista.

Johdon raportoinnin tilanne sekä palveluyksiköiden johtajien tarpeet vaihtelevat yksiköittäin. Tarve sille, että raportointi tukee toiminnan ennakointia ja vaikuttavuuden mittaamista nykyistä paremmin, oli yhteinen kaikille palveluyksiköille. Opinnäytetyön tuloksena saatiin yhteenvetotaulukko raportoinnin nykytilasta ja tavoitetilasta sekä toimenpiteistä, joilla nykytilasta päästäisiin tavoitetilaan. Toimenpiteitä ovat raportteihin tarvittavien tietojen kartoitus, raporttien selkiytys, pohjatietojen korjaaminen ja yhtenäistäminen. Näiden lisäksi johdon työpöytäratkaisun käyttöönotto koettiin tarpeelliseksi toimenpiteeksi tavoitetilaan pääsemiseksi.

Asiasanat: johdon raportointi, raportointi, tilastointi, tietojohtaminen, tiedolla johtaminen, sivistystoimiala

AHTIAINEN, SANNA:

Improvement of reporting for
management at educational and
cultural sector
Case City of Lahti

67 pages, 35 pages of appendices

Autumn 2017

ABSTRACT

The aim of the thesis was to find out the present state of reporting for management and managements needs for reporting in the future. Subject of investigation was educational and cultural sector of the City of Lahti and from there especially the managers of responsibility areas and service units. The aim was also to define the target state of reporting by the needs of management and represent actions how to get from the present state to the target state.

During the making of the thesis two group interviews and three individual interviews were performed. In addition to those interviews the thesis maker was a part of KPMG's interviews they made as part of Improvement of reporting for the support of business intelligence -project. In addition to the interviews the material for the thesis was acquired by email inquiries for service units and by exploring earlier made thesis and other dokumentations of the subject. Material was also gathered from the tasks and meetings of the Improvement of reporting for the support of business intelligence -project.

The present state of reporting for management and the needs of service unit managers vary by units. The need that reporting supports the anticipation and effectiveness of actions more effectively was common to all service units. As a result of the thesis a summary sheet was made. The summary sheet includes the present and the target state of reporting and the actions how to get from the present to the target state. The actions are to find out the data needed in reports, clarifying the reports, fixing and unifying the basic data. In addition to this deployment of an information desk solution for management was felt to be needed action to get to target state.

Key words: reporting for management, reporting, statistics, knowledge management, business intelligence, educational and cultural sector

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Aiheen valinta, opinnäytetyön tavoitteet, rajaukset ja tutkimusongelma	1
1.2	Työn kulku ja opinnäytetyön tekijän näkökulma	2
2	LAHDEN KAUPUNGIN SIVISTYSTOIMIALA	3
2.1	Sivistystoimiala kokonaisuutena	3
2.2	Lasten ja nuorten kasvun vastuualue	4
2.3	Osaamisen ja tiedon vastuualue	6
2.4	Liikunnan ja kulttuurin vastuualue	8
2.5	Hallintopalveluiden vastuualue	10
3	TILASTOINTI JA RAPORTOINTI KUNNALLISHALLINNOSSA	11
3.1	Johdon raportointi	11
3.2	Tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen	14
3.3	Laissa säädetyt tilastointi- ja raportointivelvoitteet	19
3.4	Muut kuin laissa säädetyt tilastoinnit ja raportoinnit sivistystoimialalla	23
4	HAASTATTELU TIEDON HANKINNAN MENETELMÄNÄ	26
4.1	Haastattelu vs. muut vastaavat tiedonhankinnan menetelmät	26
4.2	Tutkimushaastattelun lajit	29
5	RAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN TIEDOLLA JOHTAMISEN TUEKSI -PROJEKTI	32
6	NYKYTILAN JA TARPEIDEN KARTOITUS	34
6.1	Tiedonhankinta nykytilan ja tarpeiden kartoitukseen	34
6.1.1	Haastattelujen toteutus	34
6.1.2	Ryhmä- ja yksilöhaastatteluissa haastatellut	35
6.2	Raportoinnin nykytila	37
6.3	Toimialan johdon tarpeet raportoinnille	42
7	KOHTI TIEDOLLA JOHTAMISTA	49
7.1	Toimenpide-ehdotukset tavoitetilaan pääsemiseksi	49
7.2	Raportoinnin kehittäminen tiedolla johtamisen tueksi -projektin vaihe	54
7.3	Tehdyt toimenpiteet	55

7.4	Kohti tiedolla johtamista	56
8	YHTEENVETO	60
	LÄHTEET	62

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen valinta, opinnäytetyön tavoitteet, rajaukset ja tutkimusongelma

Muuttuva toimintaympäristö aiheuttaa koko ajan uusia tarpeita raportoinnille, raportoinnin laadulle ja tarkkuudelle. Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui edellä mainitusta syystä johdon raportoinnin kehittäminen. Toimintaympäristön muutosten lisäksi johdon raportoinnissa tiedettiin jo lähtökohtaisesti olevan haasteita.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää johdon raportoinnin nykytila sivistystoimialalla. Lisäksi tavoitteena oli selvittää johdon tarpeet raportoinnille tulevaisuudessa sekä määrittää johdon tarpeiden perusteella raportoinnin tavoitetila. Nykytilan, tarpeiden ja tavoitetilan perusteella tavoitteena oli esittää toimenpide-ehdotuksia raportoinnin kehittämiseksi kohti tavoitetilaa. Tutkimusongelma muotoiltiin seuraavaan muotoon:

- Miten raportointia voidaan kehittää siten, että se palvelee johdon tietotarpeita nyt ja lähitulevaisuudessa?

Opinnäytetyö rajattiin koskemaan vain sivistystoimialan alaisia palveluyksiköitä. Opinnäytetöissä ei tarkastella tai oteta kantaa raportointiin muilla toimialoilla tai muiden toimialojen alaisissa palveluyksiköissä. Organisatorisen rajauksen lisäksi johdon raportointiin mahdollisesti käyttöön tulevan tietojärjestelmän vaihtoehtojen kartoitus jätettiin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Tietojärjestelmän valintaan liittyvät asiat kuuluivat opinnäytetyön tekemisen kanssa yhtä aikaa edenneen Raportoinnin kehittäminen tiedolla johtamisen tueksi -projektin tehtäviin.

1.2 Työn kulku ja opinnäytetyön tekijän näkökulma

Opinnäytetyön kannalta keskeisiä käsitteitä ovat johdon raportointi, tietojohdaminen ja tiedolla johtaminen. Näihin käsitteisiin tutustuttiin lukemalla aiemmin tehtyjä opinnäytetöitä, aihepiirin kirjallisuutta sekä muita aihepiiriin liittyviä dokumentteja. Tämän lisäksi tutustuttiin Lahden kaupungissa tehtäviin johdon raportteihin sekä johdon pyynnöstä tehtäviin tilastointeihin ja raportointeihin.

Lahden kaupungin sivistystoimialalla tehdään runsaasti raportointia ja tilastointia sekä lainsäädännöllisistä syistä että muiden tarpeiden vuoksi. Opinnäytetyön aikana tutkittiin, mitä kaikkia tilastoja ja raportteja sivistystoimialalla tuotetaan ja mistä velvoitteet tai tarpeet niiden tuottamiseen tulevat. Näitä selvitettiin sekä kirjallisista lähteistä että kysymällä suoraan johdolta ja tilastojen tuottajilta sähköpostilla tai opinnäytetyön aikana tehtyjen haastattelujen yhteydessä.

Opinnäytetyössä käytettiin haastattelua tiedonhankinnan menetelmänä sekä vertailtiin haastattelua ja muita vastaavia tiedonhankinnan menetelmiä keskenään. Johdon haastatteluilla haettiin johdon näkemystä opinnäytetyön tavoitteisiin eli mikä on raportoinnin nykytila, mitkä ovat johdon tarpeet raportoinnille tulevaisuudessa, mikä on raportoinnin tavoitetila ja miten tavoitetilaan päästään.

Opinnäytetyön tekijä on vuodesta 2012 Lahden kaupungin sivistystoimialan tilastoinnin, raportoinnin, tietojärjestelmien ja viestinnän parissa työskennellyt elektroniikkainsinööri, joka on tuottanut kymmeniä tilastoja perusopetuksen ja lukiokoulutuksen toiminnan tiedoista sekä ennusteita perusopetuksen oppilasmääristä. Tässä opinnäytetyössä johdon raportointia ja tiedolla johtamista on edellä mainitusta syystä lähestytty vahvasti toiminnan tietojen ja insinöörin näkökulmasta, eikä talouden tietojen ja taloushallinnon ammattilaisen näkökulmasta. Suurin osa löydetyistä, tähän asti vastaavasta aiheesta tehdyistä opinnäytetöistä on tehty jälkimmäisestä näkökulmasta.

2 LAHDEN KAUPUNGIN SIVISTYSTOIMIALA

2.1 Sivistystoimiala kokonaisuutena

Lahden kaupungin sivistystoimialan palvelujen käyttäjien ja erilaisten asiakaskohtaamisten määrä vuosittain on reilusti yli 3,7 miljoonaa.

Toimipisteitä toimialan alaisilla palveluyksiköillä on 150 ja henkilöstöä yli 2 600. (Lahden kaupunki 2017a.)

Sivistystoimiala koostui 1.1.2016 alkaen Lahden kaupungin ja Nastolan kunnan yhdistymisen muodostamassa uudessa Lahden kaupungissa neljästä vastuualueesta ja niiden alaisista palveluyksiköistä (Lahden sivistyslautakunta 2016). 1.1.2017 alkaen sivistystoimiala muodosti kaupungin suurimman toimialan sosiaali- ja terveystoimialan siirryttyä osaksi Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymää.

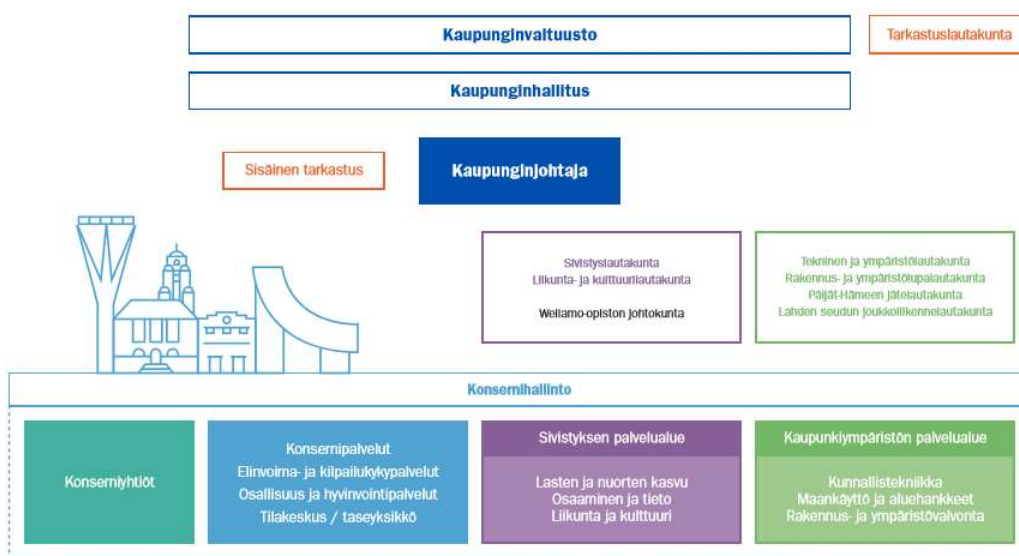
Sivistystoimialan vastuualueet ja niiden alaiset palveluyksiköt olivat:

- Lasten ja nuorten kasvun vastuualue: Perusopetuspalvelut (jaettu määräaikaaisesti kolmeen alueeseen), varhaiskasvatuspalvelut ja nuorisopalvelut
- Osaamisen ja tiedon vastuualue: Lukiokoulutuspalvelut, kirjasto- ja tietopalvelut, Wellamo-opisto
- Liikunnan ja kulttuurin vastuualue: Liikuntapalvelut, kaupunginmuseumuseo, kaupunginorkesteri, kaupunginteatteri
- Hallintopalveluiden vastuualue

Sivistystoimialan palveluyksiköt toimivat kahden lautakunnan - sivistyslautakunnan sekä liikunta- ja kulttuurilautakunnan - alaisuudessa. Näiden lisäksi Wellamo-opistolla on 9-jäseninen johtokunta, jonka muodostavat sopimuskuntien edustajat. (Lahden sivistyslautakunta 2016.)

Organisaatiomuutoksen myötä toimialamallista siirryttiin kahden palvelualueen malliin 1.6.2017. Palvelualueet ovat sivistyksen palvelualue

ja kaupunkiympäristön palvelualue. Palvelualueiden lisäksi organisaatioon kuuluu konsernihallinto, johon on keskitetty koko kaupunkiorganisaatiota palvelevat hallinnolliset asiantuntija-, toimisto- ja tukipalvelut. Organisaatiomuutoksen jälkeinen organisaatiokaavio on nähtävissä kuviossa 1. (Lahden kaupunginhallitus 2017.)

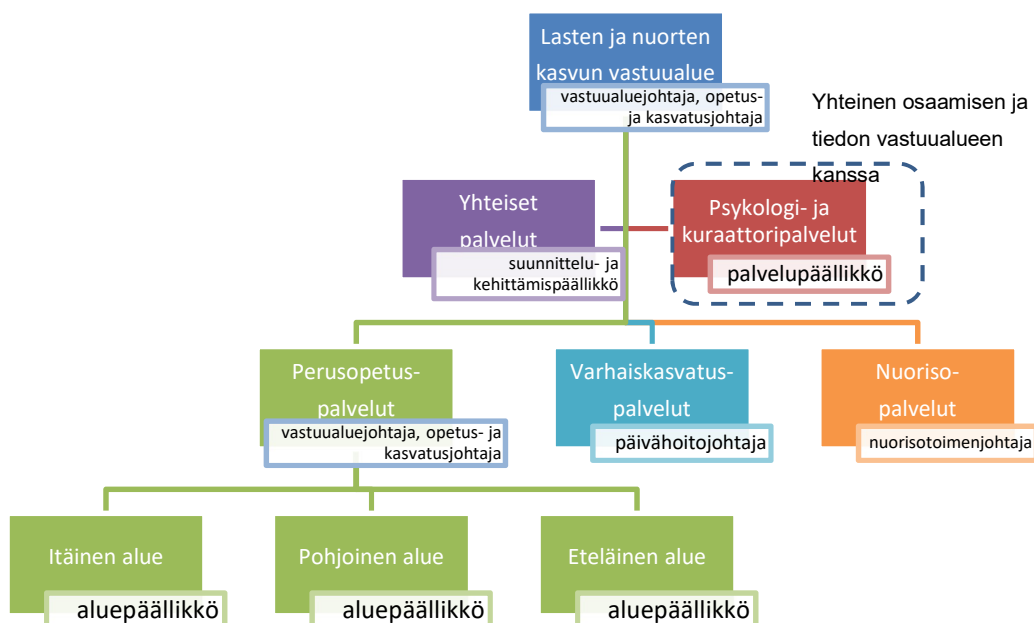


KUVIO 1. Lahden kaupungin organisaatiokaavio 1.6.2017 alkaen (Lahden kaupunki 2017b)

2.2 Lasten ja nuorten kasvun vastuualue

Sivistyslautakunnan alaiselle lasten ja nuorten kasvun vastuualueelle kuuluvat lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseen sekä opetuksen ja kasvatuksen alueellisen yhteistyön ja tukipalvelujen kehittämiseen ja koordinointiin liittyvät tehtävät. Vastuualueelle kuuluvat yhteiset palvelut -toimintayksikön lisäksi perusopetuspalveluiden, varhaiskasvatuspalveluiden ja nuorisopalveluiden palveluyksiköt. Lasten ja nuorten kasvun vastuualueella on lisäksi osaamisen ja tiedon vastuualueen kanssa yhteinen oppilas- ja opiskelijahuollon palveluja

järjestävä psykologi- ja kuraattoripalvelut -toimintayksikkö. Lasten ja nuorten kasvun vastualueen organisaatio on kuvattu kuviossa 2. (Lahden sivistyslautakunta 2017a.)



KUVIO 2. Lasten ja nuorten kasvun vastualueen organisaatiokaavio

Yhteiset palvelut -toimintayksikön tehtävänä on koordinoida ja kehittää alle kouluikäisten kerhotoimintaa, perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoimintaa, sekä koulun kerhotoimintaa. Lisäksi yksikön tehtävänä on koordinoida ja kehittää tukea tarvitsevien ja monikulttuuristen lasten ja nuorten opetusjärjestelyjä. (Lahden sivistyslautakunta 2017a.)

Perusopetuspalvelut vastaa Lahden kaupungin perusopetuksen järjestämisestä sekä osaltaan esiopetuksesta ja koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnasta. Perusopetuspalvelut on jaettu määrääjäksi 31.12.2019 saakka kolmeen alueeseen, jotka ovat pohjoinen, itäinen ja

eteläinen alue. Perusopetuspalveluiden alaisia toimintayksiköitä ovat peruskoulut. (Lahden sivistyslautakunta 2017a.)

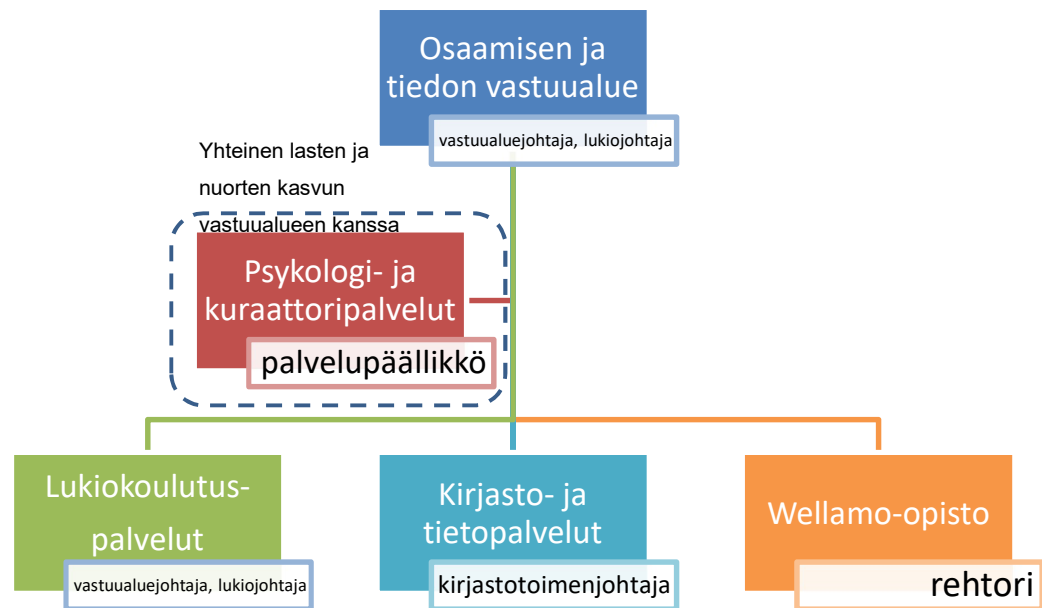
Varhaiskasvatustalvet vastaa Lahden kaupungin varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen järjestämisestä, yksityisen varhaiskasvatuksen valvonnasta sekä yksityisen varhaiskasvatuksen ja lasten kotihoidon tuista.

Varhaiskasvatustalveluiden alaisia toimintayksiköitä ovat päiväkodit. (Lahden sivistyslautakunta 2017a.)

Nuorisotalvelut vastaa nuorten hyvinvoinnin edistämisestä, alueellisista nuorisotalveluista, osallisuuden ja kansalaistoiminnan tukemisesta, nuorten työllisyys- ja tukipalveluista sekä nuorisopoliittisista ja nuorten kasvu- ja elinoloihin liittyvistä tehtävistä. Toimintaa järjestetään esimerkiksi nuorisotiloissa eri puolilla kaupunkia sekä kouluissa osana koulunuorisotyötä. (Lahden sivistyslautakunta 2017a.)

2.3 Osaamisen ja tiedon vastuualue

Sivistyslautakunnan alaiselle osaamisen ja tiedon vastuualueelle kuuluvat elinikäisen osaamisen edistämiseen, toisen asteen koulutusyhteistyöhön ja opiskelijahuoltotalveluihin, taiteen perusopetuksen palveluyhteistyöhön ja vastuualueen maakunnalliseen palveluyhteistyöhön liittyvät tehtävät. Vastuualueelle kuuluvat palveluyksiköt ovat lukiokoulutustalvet, kirjasto- ja tietotalvelut sekä Wellamo-opisto. Osaamisen ja tiedon vastuualueen organisaatiokaavio on kuvattu kuviossa 3. (Lahden sivistyslautakunta 2017a.)



KUVIO 3. Osaamisen ja tiedon vastuualueen organisaatiokaavio

Lukiokoulutuspalvelut vastaa Lahden kaupungin lukiokoulutuksesta. Lukiokoulutuspalveluiden alaisia toimintayksiköitä ovat lukiot. (Lahden sivistyslautakunta 2017a.)

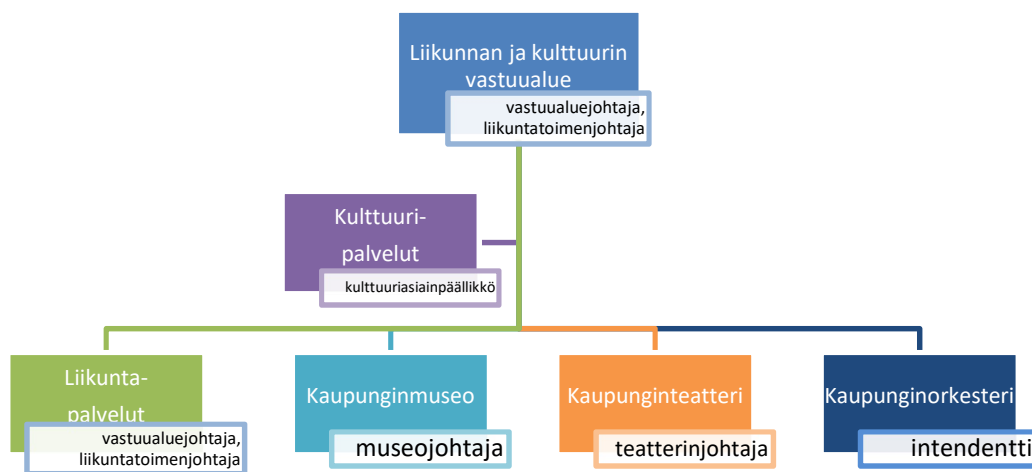
Kirjasto- ja tietopalvelut vastaa mahdollisuuksien luomisesta asukkaille harrastaa kirjallisuutta, musiikkia ja kulttuuria sekä edistää tietoyhteiskunnan kansalaistaitoja. Toimipisteitä ovat Lahden keskustassa sijaitsevan pääkirjaston lisäksi eri kaupunginosissa sijaitsevat lähikirjastot. (Lahden sivistyslautakunta 2017a.)

Wellamo-opisto vastaa toiminta-alueensa asukkaiden omaehtoiisiin koulutustarpeisiin perustuvan yleissivistävän koulutuksen ja taiteen perusopetuksen järjestämisestä (Lahden sivistyslautakunta 2017a). Wellamo-opisto on kansalaisopisto, jonka toiminta-alueena ovat Lahden ja

Orimattilan kaupungit sekä Asikkalan, Hollolan, Kärkölän, Myrskylän, ja Padasjoen kunnat. (Lahden kaupunginhallitus 2017).

2.4 Liikunnan ja kulttuurin vastuualue

Liikunta- ja kulttuurilautakunnan alaiselle liikunnan ja kulttuurin vastuualueelle kuuluvat virikkeellisen elämän sekä kaupungin vetovoimaisuuden edistämiseen, lasten ja nuorten kulttuurityöhön sekä vastuualueen avustuksiin ja tukiin liittyvät tehtävät. Liikunnan ja kulttuurin vastuualueelle kuuluvat kulttuuripalveluiden toimintayksikön lisäksi palveluyksiköistä liikuntapalvelut, Lahden kaupunginmuseo, Lahden kaupunginorkesteri ja Lahden kaupunginteatteri. Liikunnan ja kulttuurin vastuualueen organisaatio on kuvattu kuviossa 4. (Lahden sivistyslautakunta 2017a.)



KUVIO 4. Liikunnan ja kulttuurin vastuualueen organisaatiokaavio

Kulttuuripalvelut toimii vastuualueen yhteisinä palveluina. Kulttuuripalvelut vastaa lasten ja nuorten kulttuuritarjonnan ja lastenkulttuurikeskustoiminnan suunnittelusta ja organisoinnista, kulttuuritapahtumatoiminnan koordinoinnista ja kehittämisestä sekä yhteyksistä ja avustusneuvotteluista liikunnan ja kulttuurin 3. sektorin toimijoiden kanssa. (Lahden sivistyslautakunta 2017a.)

Liikuntapalvelut vastaa kaupungin liikuntapaikkojen ylläpitämisestä ja kehittämisestä, liikuntatilojen vuokraamisesta asukkaiden, liikuntaseurojen, urheilu- ja liikuntatapahtumajärjestäjien käyttöön, ohjatun liikuntatoiminnan järjestämisestä erityis- ja terveystoimintaryhmille sekä yhteistyöstä urheilun lajiliittojen ja muiden tapahtumajärjestäjien kanssa kansainvälisten liikunta- ja urheilutapahtumien järjestämiseksi. Lahden kaupungin ylläpitämiä liikuntapaikkoja on kymmeniä ympäri kaupunkia hyppyrimäistä tunnetusta Urheilukeskuksesta, uimahalleihin ja urheilukenttiin. (Lahden sivistyslautakunta 2017a.)

Lahden kaupunginmuseum vastaa maakunta- ja aluetaidemuseona Päijät-Hämeen kuntien menneisyyden ja nykyisyyden säilymisestä sekä muiden museoalan toimijoiden neuvomisesta ja tukemisesta. Lisäksi Lahden kaupunginmuseum vastaa maakuntamuseon toimialueeseen kuuluvan rakennetun ympäristön kulttuurihistoriallisen arvon määrittelystä sekä arkeologiaan liittyvistä asioista ja viranomaislausunnoista. Myös museotoiminnan ylläpito ja kehittäminen sekä museon näyttelyiden järjestäminen ja museon muut yleisötapahtumat kuuluvat Lahden kaupunginmuseon vastuulle. Näyttelyitä järjestetään Hiihtomuseossa, Historiallisessa museossa, Taide-/Julistemuseossa sekä Radio- ja tv-museossa. (Lahden sivistyslautakunta 2017a.)

Lahden kaupunginorkesteri eli Sinfonia Lahti vastaa konserttien järjestämisestä, tallentamisesta ja välittämisestä ja yleisötyöstä yhteistyössä eri toimijoiden kanssa (Lahden sivistyslautakunta 2017a). Kaupunginorkesteri järjestää konserttien lisäksi toimintaa muun muassa

lapsille ja nuorille esimerkiksi olemalla mukana Suomen Kulttuurirahaston ja Svenska kulturfondenin rahoittamassa Taidetestaajat -hankkeessa (Sinfonia Lahti 2017).

Lahden kaupunginteatteri vastaa omaa sekä yhteistuotantoa olevien teatteriesityksien järjestämisestä ja kaupunginteatterin yleisötyöstä sekä ohjelmistoa täydentävien koti- ja ulkomaisten teatteri- ja kulttuuriesitysvierailujen järjestämisestä (Lahden sivistyslautakunta 2017a). Teatteri tuottaa vuosittain 8-10 uutta näytelmää, joiden kävijämäärä on noin 80 000 katsojaa (Lahden kaupunginteatteri 2017).

2.5 Hallintopalveluiden vastuualue

Hallintopalveluiden vastuualueelle ovat kuuluneet sivistystoimialan keskitetysti hoidetut hallinto-, henkilöstö-, talous-, kehittämis- ja viestintäpalvelut (Lahden sivistyslautakunta 2016).

Organisaatiomuutoksen myötä 1.6.2017 alkaen hallintopalveluiden vastuualueen tehtävät siirrettiin pääsääntöisesti konsernihallintoon (Lahden kaupunginhallitus 2017).

Hallintopalveluiden vastuualue oli ennen Lahden kaupungin ja Nastolan kunnan yhdistymistä hallinto- ja tukipalvelut -toimintayksikkö.

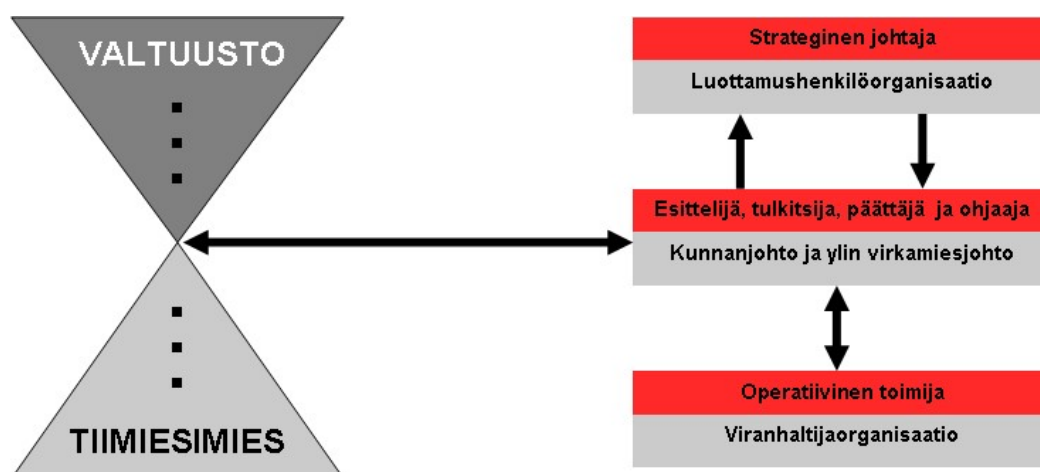
Hallintopalveluiden tärkeimpiin tehtäviin ovat kuuluneet lautakuntavalmistelu, lautakuntien kokousten ja seminaarien järjestelyistä huolehtiminen, palveluyksiköiden tukeminen niissä palveluissa, joita hallintopalveluissa tuotetaan sekä sivistyspalveluiden seudullinen kehittäminen. (Lahden sivistyslautakunta 2016.)

3 TILASTOINTI JA RAPORTOINTI KUNNALLISHALLINNOSSA

3.1 Johdon raportointi

Johdon raportointi on johdon tarvitseman tiedon tuottamista johdon haluamassa muodossa tietyllä syklillä. Johdon raportoinnin sisältö vaihtelee yrityskohtaisesti. Aholan ja Lauslahden (2005) mukaan johdon raportin avulla johto saa kuvan siitä, miten on mennyt missäkin vaiheessa vuotta suhteessa tavoitteisiin. Raportointi voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen raportointiin. Strateginen raportointi (neljännesvuosiraportit) on tulevaisuuspainotteista ja operatiivinen raportointi (kuukausiraportit) nykytilannetta kuvaavaa. (Seppänen 2014, 4; Raunila 2010, 32.)

Kunnallishallinnossa kunnan operatiivisen johdon eri tasojen lisäksi tietoja raportoidaan myös poliittisille päätöksentekijöille. Lauslahden (2003) mukaan johdon raportointi toimii työkaluna arvioitaessa strategian, taloussuunnitelman ja talousarvion toteutumista. Julkishallinnossa taloudelliset raamit ja strategian asettavat poliittiset päätöksentekijät. Kunnan operatiivisen johdon tehtävänä on panna poliittiset päätökset täytäntöön. Kuviossa 5 on kuvattu yksinkertaistetusti kunnallishallinnon organisaatio sekä päätöksentekotasot. (Seppänen 2014, 5.)



KUVIO 5. Kunnallishallinnon organisaatio ja päätöksenteko (KuntaliIT 2012, 17)

Pöllän ja Etelälähden (2002) mukaan taloudellisen tilanteen heikentyessä kunnan kyky järjestää johdon raportointi toiminnan johtamista palvelevaksi tulee korostumaan. Johdon raportoinnin tulee tukea sekä operatiiviseen toimintaan liittyvää että poliittista päätöksentekoa. Johdon raportointi keskittyy parhaimmillaan toiminnan kannalta olennaisiin menestystekijöihin, niiden välisiin syy-seuraus-suhteisiin sekä suhteita selittäviin tekijöihin ja niissä tapahtuvien muutosten mittaamiseen. Johdon raportoinnin avulla pitäisi voida määritellä toiminnassa onnistuminen, jäljittää toiminnassa tapahtuneet muutokset sekä muutosten vaikutukset toiminnan tuloksellisuuteen. Hyvä johdon raportointi saavuttaa kaikki asianomaiset henkilöt, palvelee toiminnan suunnittelua ja on vastaanottajan tarpeiden mukaista, toiminnan erityispiirteet huomioivaa, ajankohtaista, tarkkaa, selkeää, vertailukelpoista ja mahdolliset poikkeamat esiin tuovaa. (Patrikainen 2012, 12.)

Lahden kaupungin sivistystoimialan johdon raportoinnissa seurataan talouden toteumaa vastuualue- ja palveluyksikkötasolla.

Kaupunkitasoisessa toiminnan ja talouden seurantaraportissa raportoidaan kaupungin ja toimialojen johdoille sekä poliittisille päättäjille toiminnan ja talouden tilanteen lisäksi strategian kärkihankkeiden

toteumaa. Toiminnan ja talouden tiedoista raportoidaan yhteen näkymään tiivistetyn yhteenvedon lisäksi talouteen liittyen kaupunkitasoisesti kassavarojen, investointien, verotulojen, valtionosuuksien ja talouden toteuma ja näkymä loppuvuodelle, lainannostosuunnitelman ja rahastosijoitusten tilanne, tuloslaskelma, tuloslaskelmaennuste loppuvuodelle ja tuloslaskelman muutospaineet talousarvioon nähden. Toimintaan liittyen raportoidaan työttömien määrän kehitys ja vertailtu muihin suuriin kaupunkeihin, väestömäärän kehitys, henkilöstöyhteenveto henkilöstömäärä tarkemmin toimialatasolla sekä toiminnan vaikuttavuus. Raportti sisältää lisäksi kaupungin ja kaupunkikonsernin osavuositarkastuksen. Osavuositarkastus sisältää kaupungin osalta tuloslaskelman, rahoituslaskelman ja taseen sekä tietoja strategian ja kärkitoimenpiteiden toteutumisesta myös palvelualueiden toimenpiteiden osalta. Lahti-konsernin osavuositarkastus sisältää konserniyhteisöjen keskeiset tapahtumat, tuloslaskelman, taseen, rahoituslaskelman, tunnusluvut sekä tiivistelmät konserniyhtiöiden toimitusjohtajien osavuositarkastuksista. Raportin yhteenvetosivu on nähtävissä kuviossa 6. (Lahden kaupunginvaltuusto 2017.)

Toiminnan ja talouden seurantaraportti tammi-kesäkuulta 2017



KUVIO 6. Toiminnan ja talouden seurantaraportin yhteenvetosivu (Lahden kaupunginvaltuusto 2017)

3.2 Tietojohdaminen ja tiedolla johtaminen

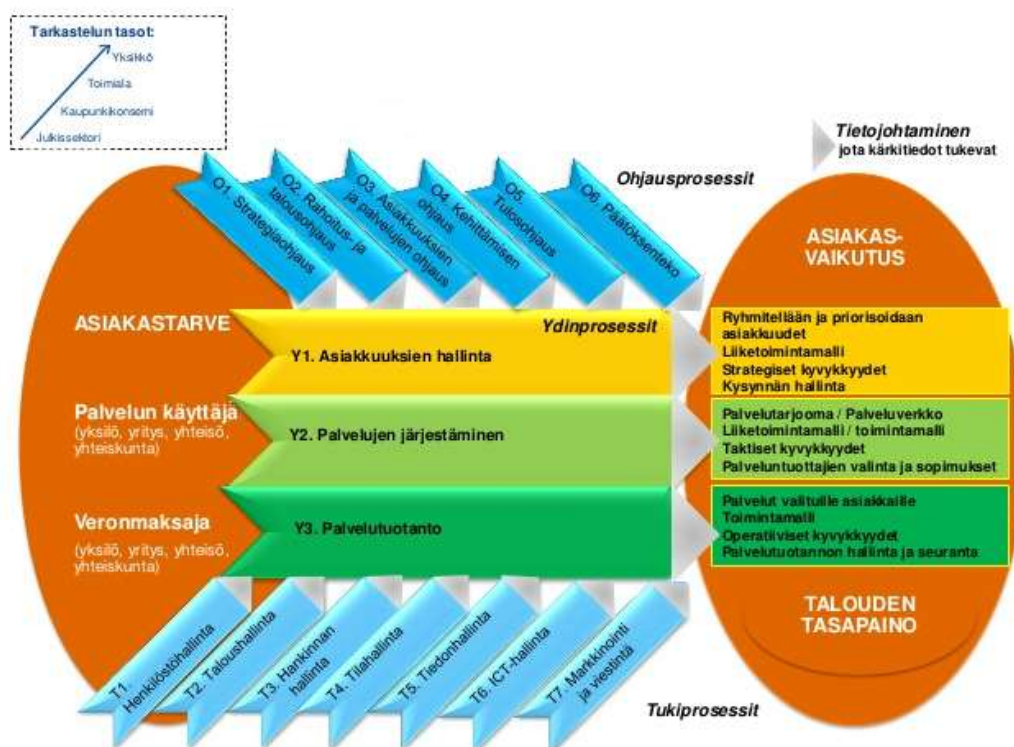
Laihosen et al. (2013, 6) mukaan tietojohdamisen käsitteet ovat asioiden uutuudesta johtuen vielä jossain määrin vakiintumattomia. Myös Ritvanen ja Sinipuro (2013, 20) kertovat tiedolla johtamisen, tietojohdamisen ja tietämyksenhallinnan olevan asioita, joiden sisällön määrittelee kukin toimija itse omasta näkökulmastaan, mutta olennaista asioissa on se, että tietoa hyödynnetään toiminnassa ja että toimitaan tiedon avulla.

Tietojohdaminen tarjoaa käsitteitä ja malleja, joilla tiedon muotoja ja roolia osana organisaation toimintaa voidaan kuvata ja ymmärtää sekä johtamiseen malleja, joilla tietoa voidaan hallita. Lisäksi tietojohdaminen tuo teknistä järjestelmäosaamista käytännön toteutukseen.

Tietojohdamisella on kaksi, osin keinotekoisesti eroteltua pääsuuntausta: liikkeenjohdollinen ja tietotekninen. Liikkeenjohdollinen suuntaus pyrkii kehittämään välineitä tiedonhallinnan johtamiseen sekä korostaa tietoa yrityksen menestystekijänä. Tietotekninen suuntaus taas korostaa tietojärjestelmien roolia tiedonhallinnassa. (Laihonen et al. 2013, 7 - 8.)

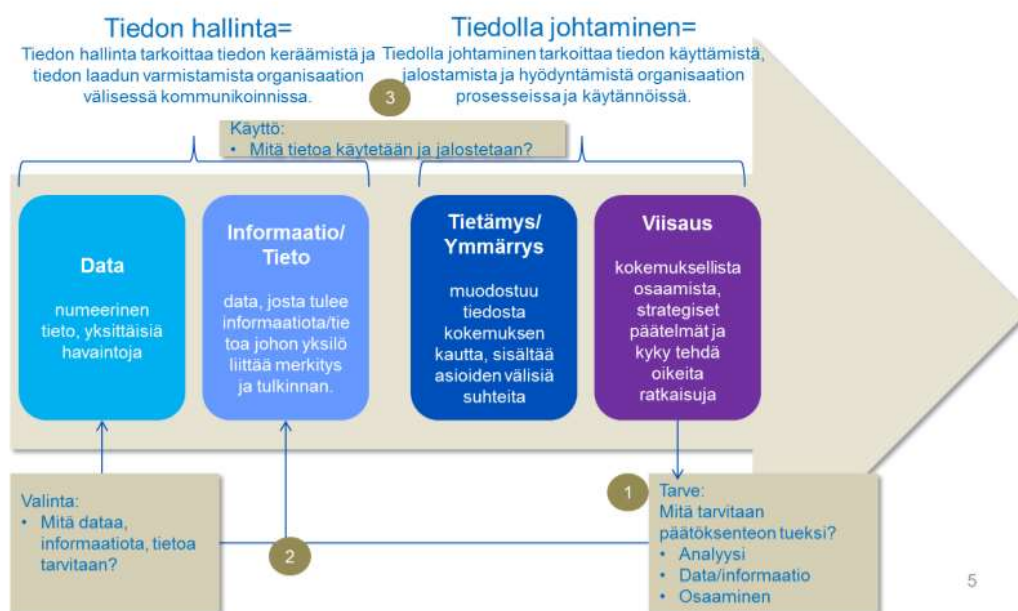
Tietojohdaminen näkyy organisaatioissa siinä, että jokainen tietotyöläinen hallitsee tiedon jakamisen käytännöt ja sitä tukevat välineet. Lisäksi on olemassa erityisiä tietojohdamisen tehtäviä, kuten tietohallinnon tai yrityksen liiketoimintatiedon hallinnan tai tietotyön johtamisen käytäntöjen kehitystehtävät, joita suorittavat esimerkiksi analyytikot sekä tietohallinnon asiantuntijat. (Laihonen et al. 2013, 8.)

Kunnan johtamisen viitearkkitehtuurissa johtamisen pääprosessien kartta kuvataan kuvion 7 mukaisena. Kuviossa kunnan prosessit on jäsennetty kolmeen pääryhmään eli ohjausprosesseihin, ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Johtamisen, toiminnan ja kehittämisen tueksi tarvitaan systemaattisesti kerättyä, ammattilaisten kanssa arvioitua, jalostettua ja luotettavasti ylläpidettyä tietoa. Tietotarpeiden vuoksi tietojohdaminen eli tiedonhallinta ja tiedon hyödyntäminen ovat keskeisessä asemassa jokaisessa kunnan pääprosessissa. (Suomen Kuntaliitto 2016, 56 - 59.)



KUVIO 7. Johtamisen pääprosessien kartta. (Suomen Kuntaliitto 2016, 57)

Tietojohtamiseen liittyy kuvion 7 mukaisista tukiprosesseista tiedonhallinta. Johtamisen viitearkkitehtuurissa tietojohtamisella tarkoitetaan tiedonhallintaa ja tiedolla johtamista, tiedonhallinnalla tietotuotannon ohjaamista ja hallintaa ja tiedolla johtamisella kerätyn tiedon hyödyntämistä ja jalostamista. Kuviossa 8 esitetään tiedonhallinta ja tiedolla johtaminen osana tietojohtamisen prosessia. (Suomen Kuntaliitto 2016, 98 - 99.)

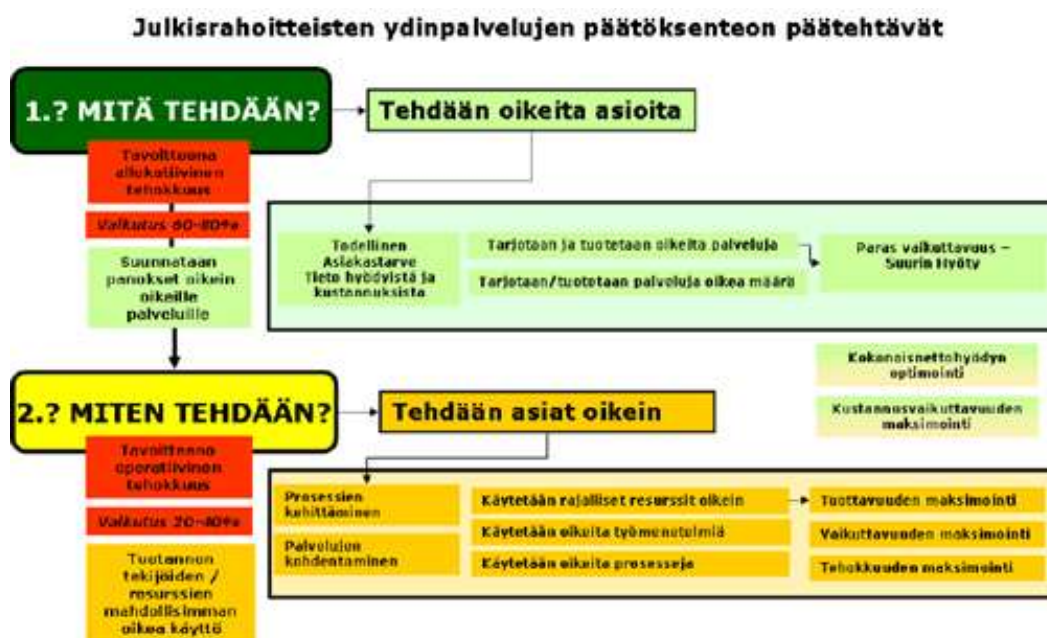


KUVIO 8. Tiedonhallinta ja tiedolla johtaminen osana tietojohdamisen kokonaisprosessia (Suomen Kuntaliitto 2016, 99)

Kuntien tiedolla johtamiseen aiheuttaa haasteita ja erityispiirteitä se, että tuotteet ovat lähinnä palveluita, jolloin niiden tuottaminen ja käyttö tapahtuvat samanaikaisesti. Haastetta lisää palvelun hyödykkeen aineettomuus ja asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen. Palvelutoiminnassa tuotosten ja vaikuttavuuden suhde vaihtelee ja laadun merkitys on erilainen kuin fyysisissä tuotteissa. Edellä mainituista syistä palveluiden mittaaminen on hankalaa. Mittaamisen kannalta kunnallisten palveluiden erityispiirteitä ovat lisäksi päätöksenteon hajautuminen usealle taholle, osin myös poliittisen päätöksenteon ylätasolle, merkittävien osapuolien moninaisuus ja eri osapuolten roolien ja tavoitteiden poikkeaminen toisistaan. Erityispiirteenä on myös, se, että palveluiden ohjauksen lainalaisuutena ei ole kysyntä ja tarjonta vaan yhdenvertaisuus ja tasapuolisuus. Tarjontaa rajoittavana tekijänä ovat verotulojen määrä ja budjetissa varattu resurssi. Mittaamisen kannalta erityispiirteenä on myös se, että julkisen ohjauksen tarvitsema tieto on erilaista ja määrältään

suurempaa kuin markkinaehtoisessa toimintaympäristössä. (KuntaIT 2012, 7 - 8.)

Kuntien tiedolla johtamisen päätehtävänä on vastata päätöksenteon kysymyksiin ”Mitä tehdään?” ja ”Miten tehdään?”. Kunnan toiminnan tavoitteena on tehdä oikeita asioita oikein kokonaishyödyn kannalta maksimaalisesti. Kuntien ydinpalveluiden päätöksenteon päätehtäviä on avattu kuviossa 9. (KuntaIT 2012, 12.)



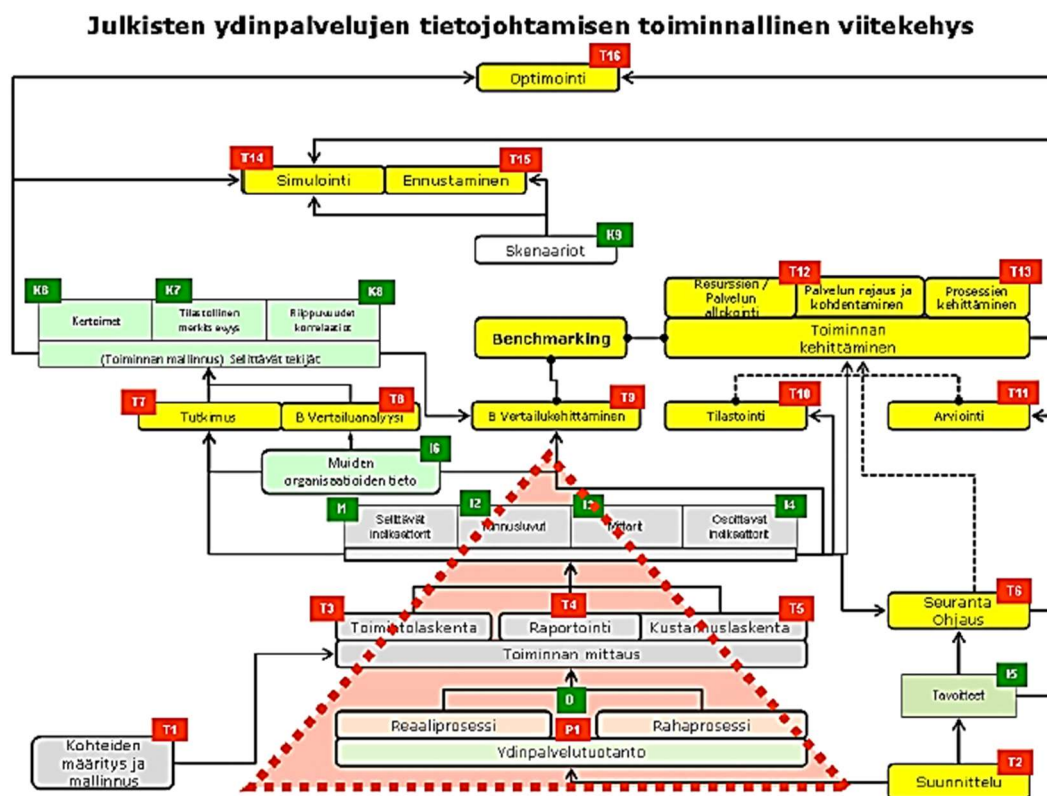
KUVIO 9. Julkisrahoitteisten palvelujen päätöksenteon kysymykset ja vastaukset (KuntaIT 2012, 12)

Tiedolla johtamisen tavoitteena on se, että päätöksenteossa huomioidaan kaikkien toiminnan osapuolten tarpeet, panostukset ja hyödyt sekä päästään tällä tavalla toimien kokonaistuottavuuden ja -vaikuttavuuden kannalta parhaaseen lopputulokseen muun muassa estäen toimintojen osaoptimointi. Mittaamisen kannalta toiminnan vaikuttavuuden arviointi on hankalinta, koska asiakkaan kannalta tärkeimpiin asioihin ei ole olemassa

mittareita, eikä johdonmukaista mittaustapaa. Asiakkaan kannalta tärkeimpiä asioita ovat palvelun aiheuttama hyvinvointihyöty ja sitä kautta parempi elämänlaatu ja onnellisuus. (KuntaIT 2012, 12 - 13.)

Tiedolla johtamista tukevien järjestelmien ja palveluiden käyttöönotolla voidaan tuottaa tietoa, joiden avulla toiminnan tuottavuutta ja vaikuttavuutta asiakaslähtöisesti voidaan olennaisesti parantaa. Kun toiminnan tuloksellisuus ja erityisesti erot eri yksiköiden tuloksellisuudessa ovat nähtävissä, niihin voidaan puuttua ja heikoimmat yksiköt voivat kehittyä tuloksellisuudessa nopeasti parhaimpien yksiköiden tasolle. (KuntaIT 2012, 14.)

Tiedolla johtamisen käsikirjassa on kuvattu julkisten palvelujen tiedolla johtamisen toiminnallista viitekehystä kuviossa 10 näkyvällä tavalla. Viitekehykseen punaisella, T-alkuisella koodilla merkatut kohdat ovat toiminnallisia moduuleja, joissa tehdään esimerkiksi kustannus- ja toimintolaskentaa. Vihreällä, I-alkuisella koodilla merkatut kohdat ovat mittareita, tunnuslukuja ja indikaattoreja, joiden avulla voidaan tutkia toiminnan laatua ja vaikuttavuutta. Vihreällä, K-alkuisella koodilla merkatut kohdat ovat tietoja, joiden avulla pyritään mallintamaan toimintaympäristöä matemaattisesti, jotka selittävät toimintaa sekä kuvaavat tulevaisuuden eri skenaarioita. (KuntaIT 2012, 20 - 25.)



KUVIO 10. Tiedolla johtamisen toiminnallinen viitekehys (KuntaIT 2012, 20)

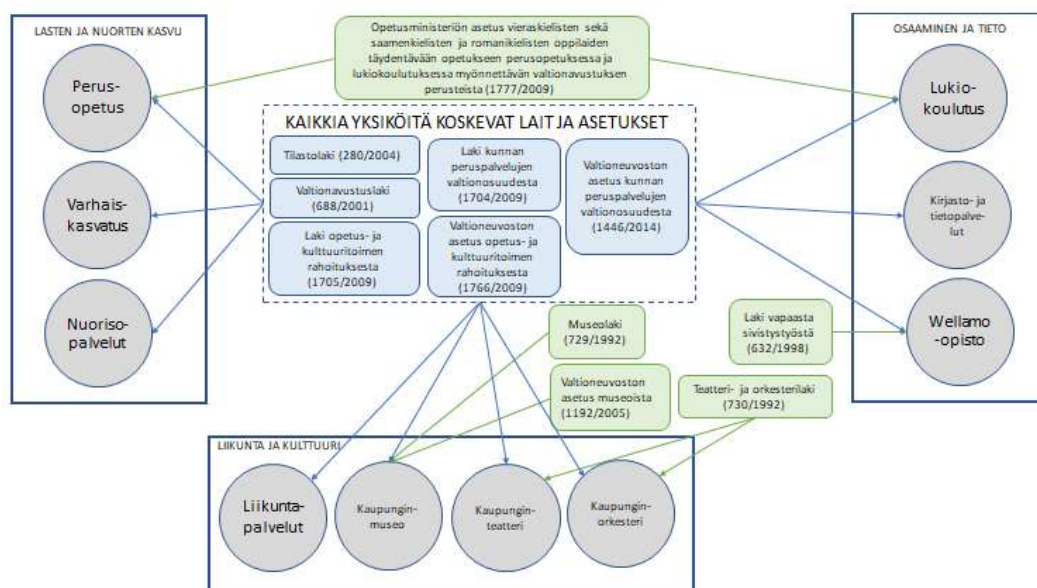
3.3 Laissa säädetyt tilastointi- ja raportointivelvoitteet

Kunta-alalla raportointiin ja tilastointiin tulee monia velvoitteita lainsäädännöstä. Sivistystoimialan alaisten palveluyksiköiden osalta tilastointiin ja/tai raportointiin velvoittavia kohtia löytyy muun muassa seuraavista laeista ja asetuksista:

- tilastolaki (280/2004),
- laki kunnan peruspalvelujen valtionosuudesta (1704/2009),
- valtioneuvoston asetus kunnan peruspalvelujen valtionosuudesta (1446/2014),
- valtionavustuslaki (688/2001),
- laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (1705/2009),

- valtioneuvoston asetus opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (1766/2009),
- opetusministeriön asetus vieraskielisten sekä saamenkielisten ja romanikielisten oppilaiden täydentävään opetukseen perusopetuksessa ja lukiokoulutuksessa myönnettävän valtionavustuksen perusteista (1777/2009),
- teatteri- ja orkesterilaki (730/1992),
- museolaki (729/1992),
- valtioneuvoston asetus museoista (1192/2005) ja
- laki vapaasta sivistystyöstä (632/1998).

Velvoitteesta tietojen toimittamiseen valtion eri viranomaisille säädetään muun muassa tilastolaissa (280/2004), laissa opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (1705/2009) ja valtioneuvoston asetuksessa opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (1766/2009). Kuviossa 11 on kuvattu ympyröinä kaikki sivistystoimialan palveluyksiköt ja suorakaiteen muotoisina kaikki edellä mainitut lait ja asetukset sekä nuolella osoitettu mitä yksiköitä mikäkin laki tai asetus koskee.



KUVIO 11. Raportointiin ja tilastointiin velvoittavat lait ja sivistystoimialan yksiköt, joita ne koskevat

Tilastolain (280/2004) 14 § mukaan kunnat, kuntayhtymät ja kuntien liikelaitokset ovat velvollisia antamaan salassapitosäynnösten estämättä Tilastokeskukselle tilastojen laatimisen kannalta välttämättömät tiedot taloudestaan, hyödykkeistään, toiminnan sijainnista, henkilöstöstään ja muista toiminnan edellyttämistä voimavaroista. Näiden tietojen lisäksi kuntien liikelaitokset ovat velvollisia antamaan tilastojen laatimisen kannalta välttämättömät tiedot harjoittamansa toiminnan lajista ja omistamisesta.

Opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain (1705/2009) 58 § mukaan kunnan ja kuntayhtymän on toimitettava valtionapuviranomaiselle kyseisessä laissa tarkoitetun rahoituksen määräämiseksi tarvittavat tiedot. Tiedot perustuvat talousarvioon, taloussuunnitelmaan, tilinpäätökseen ja toimintakertomukseen. Lisäksi on toimitettava muut rahoituksen määräämiseksi tarpeelliset kustannuksia ja toiminnan laajuutta koskevat tiedot. Valtionapuviranomainen voi tietojen oikeellisuuden toteutukseksi suorittaa rahoituksen saajan talouteen ja toimintaan kohdistuvia

tarkastuksia, joissa rahoituksen saajan on korvauksetta avustettava tietojen tarkastajaa sekä annettava tarkastajalle käyttöön tarkastuksen kannalta välttämättömät tiedot, selvitykset, asiakirjat, tallenteet ja muu aineisto.

Valtioneuvoston opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta antaman asetuksen (1766/2009) 25 § mukaan koulutuksen järjestäjän on ilmoitettava opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetussa laissa tarkoitetut rahoituksen määrittämiseksi tarvittavat kustannuksia ja toiminnan laajuutta koskevat tiedot 10 päivän kuluessa tilastointipäivästä. Lisäksi koulutuksen järjestäjän on toimitettava opetuksen- ja toiminnan rahoituksen määrittämiseksi tarkoitetut oppilas- ja suoritemäärätiedot vuosittain tilastointipäivän tilanteen mukaisesti. Lukiokoulutuksen, ammatillisen koulutuksen, opetustuntikohtaisesti rahoitettavan taiteen perusopetuksen sekä museoiden, teatterien ja orkestereiden kustannuksia ja tuloja koskevat tiedot tulee ilmoittaa vuosittain viimeistään seuraavan vuoden huhtikuun loppuun mennessä.

Sivistystoimialan alaisten palveluyksiköiden osalta valtakunnallisia tiedonkeruupyynnöjä saapuu pääsääntöisesti Tilastokeskukselta, Opetus- ja kulttuuriministeriöltä tai Opetushallitukselta. Tilastokeskuksen tiedonkeruut, joissa kohderyhmänä ovat kunnat, on listattu kuvauksineen ja tiedonkeruun perusteineen (laki, johon tiedonkeruu perustuu) liitteeseen 1. Opinnäytetyön tekemisen aikaan vastaan tulleet muiden kuin Tilastokeskuksen tiedonkeruut koskien sivistystoimialan alaisia palveluyksiköitä on listattu tiedonkerääjineen, kuvauksineen ja tiedonkeruun perusteineen (laki, johon tiedonkeruu perustuu) liitteeseen 2. Molempien liitteiden listauksista on nähtävissä, että valtion toimesta tapahtuvien tiedonkeruiden määrä on suuri. Monet näistä tiedonkeruista vaikuttavat joko suoraan tai välillisesti maksettavien valtionosuuksien tai valtionavustusten määrään.

3.4 Muut kuin laissa säädetty tilastoinnit ja raportoinnit sivistystoimialalla

Lahden kaupungin sivistystoimiala tarvitsee ja tuottaa monia erilaisia tietoja laissa säädettyjen tilastointi- ja raportointivelvoitteiden lisäksi. Sivistystoimialan tuottamia ja tarvitsemia raportteja ja tilastotietoja on eritelty tarkemmin liitteessä 6. Liite sisältää sekä laissa säädettyjä tilastoja ja raportteja että muita kuin laissa säädettyjä tilastoja ja raportteja. Liitteen tiedot on saatu sivistystoimialan palveluyksiköiltä osin opinnäytetyön haastattelujen ohessa ja osin helmikuussa 2017 sähköpostilla pyytämällä ja ne on tuottanut joko palveluyksikön esimies tai hänen määrittelemänsä muu henkilö. Taulukon ovat koonneet Raportoinnin kehittäminen tiedolla johtamisen tueksi -projektin projektiryhmässä olleet sivistystoimialan edustajat.

Tarpeita tilastointiin ja raportointiin tulee muun muassa talouden, toiminnan ja strategian toteutumisen seurannasta. Näiden lisäksi poliittinen päätöksenteko vaatii erinäisten tietojen laskentaa ja seuranta. Sisäisen tilastoinnin ja raportoinnin sekä poliittisille päätöksentekijöille raportoinnin lisäksi media sekä erilaiset yhdistykset ja järjestöt pyytävät monenlaisia tilastomääriä. Ulkoisilta toimijoilta pyyntöjä tulee erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa ollaan valmisteltu tai valmistelemassa muutoksia palveluihin, joiden toteuttamiseen liittyy kyseisten tahojen omia intressejä.

Talouden osalta tehdään sekä säännöllistä raportointia esimerkiksi seurantaraporttien ja kirjanpidon raporttien muodossa että tarpeen mukaan tehtävää raportointia esimerkiksi menokasvujen ja poikkeamien selvittelyjen muodossa. Näiden lisäksi lasketaan asukas-, asiakas-, käyttäjä-, kurssi-, opiskelija- tai oppilaskohtaisia kustannuksia erilaisten tuotettujen palveluiden osalta.

Palveluverkkoa koskevien muutosten yhteydessä lasketaan eri vaihtoehtojen kustannusvaikutuksia. Osana palveluverkkolaskentaa tehdään myös oppilasmääräennusteita Lahden kaupungin tekemän väestöennusteen pohjalta. Oppilasmääräennusteet lasketaan Lasten ja

nuorten kasvun vastualueen aluejaon mukaan, oppilaaksiottoalueittain ja kouluittain. Lisäksi oppilasmääräennusteita voidaan laskea eri variaatioilla palveluiden toteuttamisen vaihtoehtoja tutkittaessa.

Henkilöstötiedoista tehdään raportointia henkilöstön määrästä eri henkilöryhmittäin ja yksiköittäin. Työhyvinvointikyselyn jälkeen raportoidaan työhyvinvointikyselyn tulokset esimiehittäin, toimintayksikkö-, palveluyksikkö-, vastuualue- sekä toimialatasolla. Lisäksi erityisesti opettajien osalta tilastoidaan opetustuntien määriä, joita käytetään osana koulukohtaisen budjetoinnin laskentaa.

Toiminnan tiedoista raportoidaan ja tilastoidaan muun muassa perusopetuksen oppilaiden ja lukioiden opiskelijoiden määriä erilaisilla variaatioilla esimerkiksi luokka-asteen, kotikunnan, tuen vaiheen tai koulukuljetuksen mukaan. Vuosittain tilastoidaan Kouluikkuna -palveluun kuntien välistä vertailua varten perusopetuksen ja lukiokoulutuksen kustannusten lisäksi koulujen toiminnasta erilaisia tietoja, kuten toteutuneet vuosiviikkotunnit, koulujen koot ja kurssimäärät.

Osana nuoriso- ja koulutustakuun toteutumisen seurantaan tilastoidaan peruskoulun päättötodistuksen saaneiden määrä, päättötodistuksen saaneista toiselle asteelle, lisäopetukseen tai oppisopimuskoulutukseen sijoittuneet ja työssäkäyvät. Lisäksi tehdään raportti pudokkaista sekä heistä, jotka eivät ole saaneet päättötodistusta ja seurataan heidän sijoittumistaan tarjolla olevien palveluiden piiriin.

Psykologien ja kuraattorien osalta seurataan lakisääteisten määräaikojen toteutumista sekä arviointitietoa siitä, miten oppilashuoltosuunnitelma kouluissa toteutuu. Oppilashuoltosuunnitelman toteutumisen seurantaan ja hyvinvoinnin muutosohjelman seurantaan liittyy esimerkiksi poissaolijoiden määrästä tehtävä kooste.

Eri yksiköiden osalta tilastoidaan pidettyjen tilaisuuksien ja esitysten määriä, erinäisiä asiakas- ja kävijämääriä sekä

asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksia ja asiakaspalautteita. Lisäksi tehdään raportteja tehdyistä itsearvioinneista.

4 HAASTATTELU TIEDON HANKINNAN MENETELMÄNÄ

4.1 Haastattelu vs. muut vastaavat tiedonhankinnan menetelmät

Haastattelun lisäksi vastaavia tietoja voidaan kerätä muun muassa käyttäen kyselyä tai havainnointia tiedonhankinnan menetelmänä. Jokaisella edellä mainituista tiedonhankinnan menetelmistä on omat etunsa ja haittansa. Tämän vuoksi monessa kohtaa onkin suositeltavaa käyttää useampaa eri tiedonhankinnan menetelmää, jolloin saadaan esille laajempia näkökulmia sekä voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2011, 38).

Kysely on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä. Survey-tutkimus tarkoittaa kyselyä, haastattelua tai havainnointia, jossa aineisto kerätään standardoidusti kohdehenkilöiden muodostamalta otokselta tai perusjoukolta. Survey-tutkimuksessa kerätty aineisto käsitellään yleensä kvantitatiivisesti. (Hirsjärvi et al. 2015, 193.)

Kysely ja haastattelu kertovat, miten tutkittavat havaitsevat ympärillään tapahtuvat tapahtumat. Mikäli halutaan tietää, mitä todella tapahtuu eli toimivatko ihmiset todella niin kuin sanovat toimivansa, on käytettävä havainnointia. (Hirsjärvi et al. 2015, 212). Havainnointi eli observointi on kaikilla tieteenaloilla käytetty tiedonhankinnan perusmenetelmä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 37).

Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 35) sekä Hirsjärven et al. (2015, 205 - 206) mukaan haastattelu valitaan tiedonhankinnan menetelmäksi usein silloin, kun

- halutaan korostaa sitä, että haastateltava on merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli ja hänelle halutaan antaa mahdollisuus tuoda asioita esille mahdollisimman vapaasti,
- kyseessä on tutkimaton tai vähän tutkittu alue, jolloin tutkijan on hankala etukäteen tietää vastausten suuntia,

- tiedetään jo etukäteen, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin,
- halutaan selventää tai syventää saatavia vastauksia ja halutaan tarpeen mukaan esittää täydentäviä lisäkysymyksiä ja/tai
- halutaan sijoittaa haastattelun puhe osaksi laajempaa kontekstia ja mahdollisesti analysoida vastauksen lisäksi haastattelut ilmeitä ja eleitä.

Haastattelun käyttäminen tiedon hankinnan menetelmänä sisältää etujen lisäksi myös haittoja ja ongelmakohtia. Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 35) sekä Hirsjärven et al. (2015, 206) mukaan näitä ongelmakohtia ovat:

- tiedonhankinnan onnistumiseksi haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta, joiden saaminen ja ylläpitäminen vaatii kouluttautumista kyseiseen rooliin,
- haastattelut ovat aikaavieviä tiedonhankinnan menetelmä,
- haastattelulla kerätty tieto ei kaikissa tapauksissa ole luotettavaa vaan se voi sisältää sekä haastattelijasta että haastateltavasta johtuvia virheitä ja
- haastatteluilla kerätyn tiedon analysointi, tulkinta ja raportointi on usein ongelmallista valmiiden analysointimallien puutteen vuoksi.

Haastattelussa sekä haastattelija että haastateltava ovat paikalla ”omina itsenään” ja katsovat koko haastattelutilannetta ja tilanteessa esille nousevia asioita henkilökohtaisen kokemushistoriansa mukanaan tuomista, omista näkökulmistaan. Haastattelija saattaa tulkita haastattelutilanteessa saadun vastauksen toisella tavalla kuin haastateltava on sen tarkoittanut eli virheellisesti. Tämän lisäksi virheitä saatuihin tuloksiin voi aiheuttaa se, että haastateltava voi haastattelutilanteessa tuntea olonsa uhatuksi tai pelokkaaksi. Virhettä tuloksiin voi aiheuttaa myös se, että haastateltavilla on taipumusta antaa kysymyksiin sosiaalisesti suotavia vastauksia turvatakseen itseään toisia vastaan. Haastattelijan onkin osattava tulkita saatuja vastauksia

kulttuuristen merkitysten ja merkitysmaailmojen valossa sekä huomioiden se, että haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35; Hirsjärvi et al. 2015, 206 - 207.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 36) mukaan haastattelu sopii käytettäväksi kyselyn sijaan muun muassa silloin, kun

- tutkittava otos koostuu alhaista koulutustasoa edustavista henkilöistä, joilla saattaa olla vaikeuksia kyselylomakkeen täyttämässä,
- halutaan kontrolloida aiheiden järjestystä sen sijaan, että mentäisiin aina tietyssä järjestyksessä eteenpäin,
- halutaan käyttää joustavampaa menetelmää, joka sallii myös tutkittavan esittämät tarkentavat kysymykset esitettyjen haastattelukysymysten tulkinnasta
- halutaan varmentaa vastausten oikeellisuus esimerkiksi havainnoimalla haastateltavaa samalla, kun hän vastaa kysymyksiin,
- halutaan tavoittaa enemmän henkilöitä ja motivoida henkilöitä vastaamaan kaikkiin kysymyksiin tai
- halutaan saada kuvaavia esimerkkejä.

Haastattelun haittana kyselyyn verrattuna on erityisesti strukturoimattoman tai puolistrukturoidun haastattelun mukanaan tuoma tutkimusaiheen kannalta epärelevantti materiaali. Lisäksi haastattelututkimuksen kohteille ei voida taata samaa anonyymiutta kuin kyselylomakkeeseen vastanneille. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 36.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 38) mukaan haastattelu sopii käytettäväksi havainnoinnin sijaan muun muassa silloin, kun

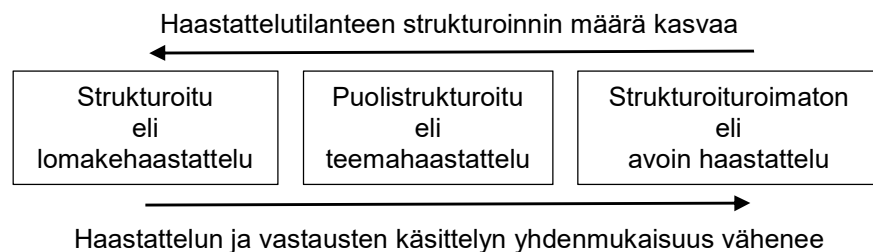
- halutaan tarvittaessa tarkentaa esille nousutta asiaa,
- halutaan käsitellä myös menneisyyttä tai
- halutaan lopputuloksia nopeammin.

Havainnoinnin etuna haastatteluun verrattuna on sen sopivuus tutkimustilanteisiin, joissa tutkittavilla on kielellisiä vaikeuksia ja se, että observoimalla voidaan tutkia käyttäytymismuotoja, joista tutkittavat eivät tahdo kertoa. Erityisen hyvin havainnointi sopii kasvatustutkimusten ja vuorovaikutuksen tutkimiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 38.)

4.2 Tutkimushaastattelun lajit

Haastattelun tarkoituksena on jonkin käytännön ongelman nopea ratkaisu. Tutkimushaastattelu eroaa haastattelusta siten, että sen antama tieto varmennetaan ja tiivistetään tieteellisin menetelmin ennen sen hyödyntämistä ongelman ratkaisemiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 42.)

Tutkimushaastattelu voidaan luokitella kolmeen lajiin. Näitä ovat strukturoitu eli lomakehaastattelu, puolistrukturoitu eli teemahaastattelu ja strukturoimaton eli avoin haastattelu. Edellä mainittu jako perustuu siihen, kuinka strukturoitu ja muodollinen haastattelutilanne on. Kuviossa 12 havainnollistetaan haastattelulajien suhdetta toisiinsa haastattelutilanteen strukturoinnin määrän sekä haastattelun ja vastausten käsittelyn yhdenmukaisuuden suhteen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 43 - 44; Hirsjärvi et al. 2015, 208.)



KUVIO 12. Tutkimushaastattelun lajien suhde toisiinsa

Lomakehaastattelu on haastatteluista lähinnä kyselyä. Haastattelu tapahtuu lomakkeen avulla siten, että kysymysten tarkka muoto ja järjestys

on ennalta määritetty. Tässä haastattelulajissa suurin haaste on määrittää kysymykset, niiden järjestys ja valmiit luokat vastausten nopeaa luokittelua varten. Haittana käytettäessä tiukkoja vastausten valmiita luokkia on se, että käsitteet ja vaihtoehdot heijastavat haastateltavan maailman sijaan tutkijan maailmaa. Lisäksi on mahdollisuus sille, että Muu -luokkaan tulee paljon vastauksia. Lomakehaastattelu sopii erityisesti silloin, kun kyselylomaketta käyttäen osallistumisprosentti jäisi pieneksi; halutaan kerätä faktatietoa tietäen millaista tietoa haastateltavat voivat antaa tai halutaan, että haastattelulla kerätty aineisto on helposti ja mielekkäästi kvantifioitavissa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 44 - 45.)

Avointa haastattelua kutsutaan myös muun muassa syvähaastatteluksi, asiakaskeskeiseksi haastatteluksi ja keskustelunomaiseksi haastatteluksi. Avoimelle haastattelulle on ominaista, että haastattelu etenee omalla painollaan jopa vaihtaen aiheesta toiseen. Avoin haastattelu onkin haastattelulajeista eniten keskustelua muistuttava. Keskustelunomainen, avoin haastattelu vie paljon aikaa ja edellyttää usein useamman haastattelukerran pitämistä. Avointa haastattelua käyttävät erityisesti lääkärit, terapeutit, psykologit ja vastaavat selvittäessään, mikä haastateltavan vaiva on. Edellä mainitun kaltaisiin tilanteisiin avoin haastattelu käykin parhaiten. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 209 - 210.)

Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimaastossa - strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, mutta strukturoimattomampi kuin lomakehaastattelu. Haastattelulajilla ominaista on se, että haastattelun aihepiiri - teema - on tiedossa, mutta kysymysten muotoa ja järjestystä voidaan muuttaa. Teemahaastattelu on erityisesti kvalitatiivisissa tutkimuksissa käytetty haastattelulaji, mutta se sopii myös kvantitatiiviseen tutkimukseen, koska saatu aineisto voidaan muuntaa siten, että siitä voidaan tehdä tilastollisia analyysejä. Puolistrukturoituja haastattelulajeja on muitakin kuin teemahaastattelu. Yhtenäistä niille on se, että jokin tai jotkin haastattelun aspekteista - aihepiiri, kysymykset,

kysymysten muoto, kysymysten järjestys - on kaikissa haastatteluissa samat, mutta muut voivat muuttua haastattelutilanteen mukaan.

Puolistrukturoitu haastattelu voi siis olla lähempänä strukturoitua tai strukturoimatonta haastattelua riippuen siitä, kuinka moni aspekti säilyy samana haastatteluissa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47 - 48; Hirsjärvi et al. 2015, 208.)

5 RAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN TIEDOLLA JOHTAMISEN TUEKSI -PROJEKTI

Raportoinnin kehittäminen tiedolla johtamisen tueksi -projekti linkittyy tähän opinnäytetyöhön siten, että tämän opinnäytetyön tekijä on osallistunut mainittuun projektiin sivistystoimialan toisena edustajana. Projektin aikana selvitettyjä asioita on voitu käyttää hyödyksi tämän opinnäytetyön tekemisessä ja vastaavasti opinnäytetyön vuoksi selvitettyjä asioita on voitu käyttää hyödyksi projektin vaatimissa tietojen selvityksissä. Muun muassa opinnäytetyön osana tehdyssä nykytilan ja tarpeiden kartoituksessa on hyödynnetty KPMG:n edellä mainitun projektin puitteissa pitämiä haastatteluja. KPMG on tilintarkastus-, vero-, laki- ja neuvontapalveluita tuottava asiantuntijayritys (KPMG 2017a). Tämän lisäksi edellä mainitun projektin puitteissa tehtyä kartoitusta toimialan raporteista on hyödynnetty useammassa kohdassa opinnäytetyötä. Opinnäytetyön puitteissa tehty liitteessä 8 oleva yhteenveto nykytilasta ja tavoitetilasta on toimitettu myös edellä mainitun projektin projektiryhmälle ja se on osaltaan vaikuttanut projektin etenemiseen.

Raportoinnin kehittäminen tiedolla johtamisen tueksi -projekti linkittyy Lahden kaupungin strategian toteuttamisen operatiivista johtamista tukevaan Uudistumisen muutosohjelmaan (Lahden kaupungin konsernipalvelut 2016). Uudistumisen muutosohjelma liittyy strategian toimintalupaukseen E ”Uudistamme rakenteita ja toimintatapoja rohkeasti”. Toimintalupaus E liittyy Lahden kaupungin ja Nastolan kunnan yhdistymissopimuksessa määriteltyihin perustavoitteisiin 3, 5, 6 ja 7. Edellä mainitut perustavoitteet ovat 3. ”Kaupungin talouden saaminen kestäväälle pohjalle”, 5. ”Palvelujen tehokkuuden ja vaikuttavuuden kehittäminen”, 6. ”Aasukkaiden osallistumisen ja vaikuttamisen lisääminen” ja 7. ”Kaupungin kehittäminen nuorten kaupunkina”. Projektissa toteutetaan erityisesti edellä mainitun toimintalupauksen E kohtaa 1. ”huolehdimme oikeasta ja ajantasaisesta tiedosta kaikessa päätöksenteossa ja toiminnassa”. (Lahden kaupunginvaltuusto 2016.)

Raportoinnin kehittäminen tiedolla johtamisen tueksi -projektin omistajana toimii konsernipalvelujohtaja. Projektin tarkoituksena on kehittää olemassa olevan tiedon hyödyntämistä. Projekti koostuu konsernipalvelujohtajan asettamasta suunnitteluprojektista ja sitä mahdollisesti seuraavasta toteutusprojektista. Noin 1,5 vuotta kestävä suunnitteluprojektin tarkoituksena on määritellä johtamisen tueksi tarvittavat tietojoukot rakenteineen ja riippuvuuksineen sekä tehdä tarvittavat teknologiavalinnat. Suunnitteluprojektin jälkeen arvioidaan, onko jatkaminen toteutusprojektiin tarkoituksenmukaista. Arvioilta 1 - 1,5 vuotta kestävä toteutusprojektin tarkoituksena on tehdä tekninen toteutus suunnitteluprojektissa määriteltyjen tietojen kokoamiseksi, analysoimiseksi ja esittämiseksi. (Konsernipalvelujohtaja 2016; Lahden kaupungin konsernipalvelut 2016.)

Raportoinnin kehittäminen tiedolla johtamisen tueksi -projektin projektipäällikkönä toimii Lahden kaupungin hankejohtaja. Projektin organisaatio koostuu ohjausryhmästä, jonka puheenjohtajana toimii projektin omistaja sekä projektiryhmästä, jonka puheenjohtajana toimii projektin projektipäällikkö. Molemmissa edellä mainituissa ryhmissä on edustajia kaupungin kaikilta toimialoilta sekä lisäksi edustettuna ovat kaupungin taloushallinto, henkilöstöhallinto, tietohallinto ja pääasiallinen ICT-palveluiden tuottaja. (Konsernipalvelujohtaja 2016; Lahden kaupungin konsernipalvelut 2016.)

6 NYKYTILAN JA TARPEIDEN KARTOITUS

6.1 Tiedonhankinta nykytilan ja tarpeiden kartoitukseen

6.1.1 Haastattelujen toteutus

Haastatteluihin tiedonkeruun menetelmänä päädyttiin, koska tehty tutkimus oli enemmän kvalitatiivinen kuin kvantitatiivinen. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja pyritään paljastamaan tosiasioita, eikä varsinaisesti todentamaan olemassa olevia totuusväittämiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedonkeruun päämenetelmänä on ollut haastattelu. (Hirsjärvi et al. 2015, 161, 205.)

Haastattelun käyttöä tiedonhankinnan menetelmänä puolsi myös se, että näin toimien opinnäytetyön tekijä tuli palveluyksiköiden johtajille tutuksi, eikä tehdyt pyynnot tulleet ”kasvottomalta” henkilöltä hallinnosta. Täten toimien palveluyksiköiden johtajat saatiin paremmin osallistettua selvitystyöhön opinnäytetyön eri vaiheissa.

Haastattelut päätettiin toteuttaa teemahaastatteluina, koska haastattelut tahdottiin pitää strukturoidumpina kuin avoimet haastattelut, mutta strukturoimattomampina kuin lomakehaastattelut. Lisäksi teemahaastattelu valittiin, koska haastattelun aihepiiri eli teema oli tiedossa, mutta kysymysten muotoa ja järjestystä haluttiin tarvittaessa voida muuttaa sekä kysymyksiä tilanteen mukaan lisätä lisätiedon saamiseksi.

Haastattelujen runkona on käytetty vastuualueiden johtotiimien ryhmähaastattelujen sekä palveluyksiköiden johtajien ja kulttuuripalvelut -toimintayksikön esimiehen yksilöhaastattelujen osalta liitteessä 3 näkyviä kysymyksiä. Sivistyslautakunnan puheenjohtajan haastattelun runkona käytetyt kysymykset ovat nähtävissä liitteessä 4. Näiden kysymysten lisäksi haastatteluissa on voitu tehdä myös tarkentavia kysymyksiä.

KPMG:n toimialojen haastatteluissa käyttämät kysymykset ovat nähtävissä liitteessä 5.

Haastattelut toteutettiin alkuvuoden 2017 aikana osin ryhmähaastatteluina ja osin yksilöhaastatteluina. Opinnäytetyön aihe esiteltiin sivistystoimialan johtoryhmän kokouksessa 3.1.2017, jonka jälkeen oltiin yhteydessä vastuualuejohtajiin haastatteluajkojen sekä kyseiselle vastuualueelle sopivan haastattelutavan sopimisesta.

Vaihtoehtoina haastatteluille ehdotettiin ensisijaisesti vastuualueiden johtotiimien ryhmähaastatteluja jonkin johtotiimin kokouksen yhteydessä ja toissijaisesti vastuualueen palveluyksiköiden johtajien ja/tai toimintayksiköiden esimiesten yksilöhaastatteluja. Ryhmähaastattelua pidettiin ensisijaisena vaihtoehtona, koska haastateltavien määrä oli suhteellisen suuri ja käytettävissä oleva aika rajattu. Rajatummalla haastattelujen määrällä säästettiin aikaa varsinaisten haastattelujen lisäksi haastatteluäänitteiden litteroinnissa.

Kaikki haastattelut äänitettiin haastateltavien luvalla. Haastatteluäänitteet litteroitiin sanasta sanaan, jolloin aikaa litterointiin kului enemmän, mutta toisaalta näin toimittaessa äänitteisiin ei välttämättä ole tarpeen palata enää litteroinnin jälkeen. Lisäksi tällä tavalla varmistettiin se, ettei haastattelijan ja litteroijan omat käsitykset ja mielipiteet vaikuta haastattelujen litterointien sisältöihin.

6.1.2 Ryhmä- ja yksilöhaastatteluissa haastatellut

Haastateltaviksi valittiin jokaisen vastuualueen johtotiimin jäsenet, koska opinnäytetyössä tutkittiin erityisesti johdon raportointia. Mikäli johtotiimin jäsen oli estynyt, hänen sijaansa haastateltiin hänen määrittelemäänsä muuta henkilöä kyseisestä palveluyksiköstä.

Ryhmähaastatteluina toteutettiin hallintopalveluiden sekä osaamisen ja tiedon vastuualueiden johtotiimien haastattelut. Liikunnan ja kulttuurin

vastuualueen palveluyksiköiden johtajien ja kulttuuripalvelut -toimintayksikön esimiehen sekä sivistyslautakunnan puheenjohtajan osalta haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Lasten ja nuorten kasvun vastuualueen (perusopetus-, varhaiskasvatus- ja nuorisopalvelut), lukiokoulutuspalveluiden, Lahden kaupunginorkesterin, Lahden kaupunginmuseon ja liikunta- ja kulttuurilautakunnan puheenjohtajan osalta haastatteluja ei aikataulun puitteissa voitu toteuttaa.

Perusopetuspalveluiden, varhaiskasvatuspalveluiden ja lukiokoulutuspalveluiden osalta tilannetta saatiin osittain paikattua sillä, että mainittujen yksiköiden edustajat olivat paikalla KPMG:n Raportoinnin kehittäminen tiedolla johtamisen tueksi -projektin puitteissa pitämässä ryhmähaastatteluissa.

Hallintopalveluiden vastuualueen osalta ryhmähaastattelussa olivat mukana viestintäpäällikkö Oili-Mirjam Naasko, talous- ja tilaajapäällikkö Maarit Kuivala-Ruiz, palvelujohtaja, hallintopalveluiden vastuualueen vastuualuejohtaja Jaana Suvisilta, kehittämispäällikkö Anjariitta Carlson, hallintojohtaja Katriina Martikainen ja henkilöstöpäällikkö Pekka Nikulainen. Haastatellut edustivat sivistystoimialan keskitettyjä viestintä-, talous-, kehittämis-, hallinto- ja henkilöstöpalveluita.

Osaamisen ja tiedon vastuualueen osalta ryhmähaastattelussa olivat mukana kirjastotoimenjohtaja Marja Malminen ja Wellamo-opiston rehtori Mari Ylä-Sankola-Peltola. Haastatellut edustivat kirjasto- ja tietopalveluita sekä Wellamo-opistoa.

Liikunnan ja kulttuurin vastuualueen osalta haastateltiin yksilöhaastatteluissa liikuntatoimenjohtaja, liikunnan ja kulttuurin vastuualueen vastuualuejohtaja Tommi Lanki, kulttuuriasiainpäällikkö Matti Karhos ja hallintojohtaja Kimmo Ryynänen. Haastatellut edustivat liikunnan ja kulttuurin vastuualuetta, liikuntapalveluita, kulttuuripalveluita ja Lahden kaupunginteatteria.

Sivistystoimialan poliittisen johdon ja päätöksenteon edustajana haastateltiin sivistyslautakunnan puheenjohtajaa Sirkku Hildéniä. Liikunta- ja kulttuurilautakunnan puheenjohtaja oli estynyt haastattelun ajankohtana, eikä hän muiden kiireiden vuoksi ehtinyt vastaamaan myöskään sähköpostilla esitettyihin kysymyksiin.

Raportoinnin nykytilan ja tarpeiden kartoituksessa on käytetty lisäksi apuna KPMG:n Raportoinnin kehittäminen tiedolla johtamisen tueksi -projektin puitteissa pitämiä ryhmähaastatteluja, joissa olivat mukana sivistystoimialan osalta lukiojohtaja, osaamisen ja tiedon vastualueen vastualuejohtaja Heikki Turunen, päivähoitojohtaja Mika Harju, talous- ja tilaajapäällikkö Maarit Kuivala-Ruiz, opetus- ja kasvatusjohtaja, lasten ja nuorten kasvun vastualueen vastualuejohtaja Lassi Kilponen, palvelupäällikkö Liisa Nurmi, hallintojohtaja Kimmo Ryyänen ja tietopalvelusuunnittelija Sanna Ahtiainen. Haastatteluissa mukana olleet edustivat osaamisen ja tiedon vastuualuetta, lukiokoulutuspalveluita, varhaiskasvatuspalveluita, lasten ja nuorten kasvun vastuualuetta, perusopetuspalveluita, Lahden kaupunginteatteria ja toimialan keskitettyjä talous- ja tietopalveluita.

6.2 Raportoinnin nykytila

Sivistystoimialan yksiköt tuottavat suuren määrän sekä lainsäädännössä määritettyjä että muita tilastoja ja raportteja. Näitä tilastoja ja raportteja on esitelty tämän opinnäytetyön Tilastointi ja raportointi kunnallishallinnossa -osiossa. Lisäksi näitä tilastoja ja raportteja on listattu liitteissä 1, 2 ja 6. Liitteessä 1 on listattuna Tilastokeskuksen (2017) tiedonkeruut, joissa kohderyhmänä kunnat kuvauksineen ja tiedonkeruun perusteineen (laki, johon tiedonkeruu perustuu). Liitteessä 2 on listattuna Lahden sivistyslautakunnan (2017b) ja Lahden liikunta- ja kulttuurilautakunnan (2016) tietojen mukaiset muiden kuin Tilastokeskuksen tiedonkeruut koskien sivistystoimialan alaisia palveluyksiköitä tiedonkerääjineen, kuvauksineen ja tiedonkeruun perusteineen (laki, johon tiedonkeruu

perustuu). Liitteessä 6 on listattuna sivistystoimialan tuottamia ja tarvitsemia raportteja ja tilastotietoja.

Johdon haastattelujen perusteella saatiin kuva raportoinnin nykytilasta ja sen ongelmakohdista. Näitä asioita on avattu opinnäytetyön tässä osiossa. Raportoinnin nykytilasta ja tavoitetilasta tehty yhteenvetotaulukko on nähtävissä kokonaisuudessaan liitteessä 8.

Nykytilan ongelmakohdista useat liittyvät siihen, että tilastoinnin ja raportoinnin tehtävät henkilöityvät ja keskittyvät liikaa samoille henkilöille. Nämä samat henkilöt ovat tehneet ja tekevät vuodesta toiseen tilastointeja ja raportointeja samalla tavalla kuin ne on tehty vuosia ja samoille pohjille, joita on käytetty jo vuosia. Tilastoja ja raportteja vuosia tehnyt henkilö toimii ”suodattimena”, joka korjaa järjestelmistä mahdollisesti tulleet väärät tiedot omilla tavoillaan ennen kuin tiedot toimitetaan eteenpäin.

”Jokainen tekee itse raportteja ja tilastoja, mutta ne eivät välttämättä ole tehty samalla tavalla, mikä aiheuttaa eroja yksiköiden tilastoissa.”

”Minä nyt sitten osittain teen niitä raportteja sillä tuntemuksella mitä minulla on, välttämättä se ei kaikki perustu edes mihinkään laskettuun tai tutkittuun faktaan.”

”Eiköhän ne aika vanhalla pohjalla tehdä joka vuosi, tehdään vanhalla mallilla.”

”Minä luulen, että se on juuri nimenomaan se, että mihin on ollut mahdollisuus, niin sellaisia on tuotettu, eikä niinkään ole ruvettu selvittämään, mihin oikeasti on ollut tarve ja se on se vähän huonompi juttu, mutta hyvä, että on edes sen verran raportointia.”

”Tosiaan tuo, että pitää päästä itse ottamaan niitä tietoja, eikä aina laittaa pyyntöä ja odottaa kuukautta, että joku ottaa sen raportin.”

Tehtävien henkilöitymisen aiheuttamien ongelmien lisäksi yleisellä tasolla ongelmia aiheuttavat käytössä olevien tietojärjestelmien tietojen epäyhtenäisyys, epätäydellinen täyttäminen ja epääjantasaisuus. Edellä mainitut asiat yhdessä aiheuttavat sen, etteivät järjestelmien pohjatiedot

ole kunnossa, jonka vuoksi järjestelmistä tehtävä raportointi ei ole luotettavaa tai raportoinnin luotettavuus on vähintäänkin kyseenalaista. Tehtävien henkilöityminen yhdessä tietojärjestelmien pohjatietojen ongelmien kanssa aiheuttaa omalta osaltaan sen, että osa tilastoista perustuu oikean tiedon sijaan valistuneisiin arvauksiin tai arvioihin määristä.

”Pohjatiedot eivät ole kunnossa taustajärjestelmissä, mikä tuo ongelmat toiminnan tietojen raportointiin.”

”Tietoon, mikä nyt liittyy, niin tarpeita on, mutta mahdollisuuksia ei ole tällä hetkellä, mutta sitten on myös mahdollisuuksia, mutta pohjatieto ei ole kunnossa.”

”Eikä pelkästään henkilöstö vaan myös talous ja se, miten niitä kustannuksia esimerkiksi kirjataan. Kirjataan niin monessa eri pisteessä ja jokainen tekee omalla tavallaan eli ei ole välttämättä ihan yhdenmukaisesti eli perustiedot, pohjatiedot on kyllä ensin saatava kuntoon.”

Luottamuselinten päätöksentekoon liittyvän tiedonsaannin osalta ongelmiksi sivistyslautakunnan puheenjohtaja Hildénin (2017) haastattelun perusteella nousivat se, että akuuteissa tilanteissa oikeiden tietojen saanti vie liikaa aikaa ja se, että osa asioista tulee päätöksentekoon yllättäen, ilman ajoissa tullutta ennakkotietoa. Nämä ongelmat aiheuttavat sen, etteivät luottamushenkilöt pysty reagoimaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa esille nouseviin asioihin todellisen tiedon perusteella riittävän nopeasti.

”Minä toivoisin, että meillä olisi semmoista raportointia, että mitä asioita on tulossa. Semmoisia ennakkointityökaluja minä toivoisin enemmän ylipäättänsä tähän johdon ja poliitikkojen tai toimialan ja poliitikkojen väliseen toimintaan.”

”Voi olla, että tapahtuu kahdeksan eri asiaa, mihin pitäisi reagoida, niin silloin ne työkalut, että tulee tietoa niiden asioiden pohjaksi, niin se on olennaista, koska me eletään nyt semmoisessa instant-maailmassa, että nyt heti pitää pistää ulos tiedotetta, että tällaisista on tapahtunut tai että miten me reagoidaan semmoisiin asioihin.”

Toimialan johdolle tehtävä niin sanottu ”Missä mennään” -raportointi koettiin haastattelujen perusteella toimivaksi. Erityisen toimivaksi tämän tyyppisen raportoinnin kokivat vastuualuejohtajat, jotka tapaavat toimialajohtajan kerran viikossa johtotiimissä, sekä hallintopalveluiden henkilöt, joiden työtilat sijaitsevat toimialajohtajan työtilan välittömässä läheisyydessä.

”Oman vastuualueen toiminnasta sanotaan suoraan toimialajohtajalle, jos jotain sanottavaa on.”

”Toimialajohtajan kanssa käyn läpi ajankohtaisia asioita eli pidän toimialajohtajan ajan tasalla.”

Talouteen liittyvät raportit ovat helposti saatavissa taloushallintojärjestelmästä, mutta myös niiden tietoja vaivaavat perustietojen puutteet ja virheet. Hankintoja ei pystytty raportoimaan nykyisillä välineillä. Tämä on ongelma erityisesti tietotekniikkahankintojen osalta. Lisäksi talouteen liittyvässä raportoinnissa ongelmia aiheuttaa se, ettei kaikista talouteen vaikuttavista muutoksista saada tietoa riittävän ajoissa etukäteen, joten niihin ei voida varautua riittävällä tarkkuudella budjetoituvaiheessa, eikä huomioida niitä vuoden mittaa, kun kuluja seurataan.

”Lähtökohtaisesti kuukausitason raportointi on hyvä ja riittävä.”

”Määrävuosilisistä ei ole ennakotietoa.”

”Tesien muutoksista ei tule tietoa etukäteen.”

”Tietotekniikkahankinnat pitäisi olla jossakin järjestelmässä näkyvillä.”

”Perustietojen saaminen on liian monimutkaista.”

Henkilöstötietojen raportoinnissa on enemmän hankaluuksia johtuen osin HR-järjestelmän perustietojen virheistä ja osin siitä, että sekä HR-järjestelmästä että palkkahallintajärjestelmästä on vaikeaa tai mahdotonta saada raportteja. Myös matkojen kustannusten raportointi koettiin hankalaksi, koska eri tiedot ovat eri järjestelmissä.

"Palkat ja sijaiset ovat ongelmallisia, kun tietoa ja määriä ei välttämättä saada järkevästi."

"Henkilöstöraportointi, HR-raportointitiedot puuttuvat ja vaikea saada tietoja, mikä liittyy palkanmaksuun ja henkilöstöön."

Toiminnan tietojen osalta suurimman ongelman aiheuttaa se, että tiedot ovat useissa eri järjestelmissä, joista tiedot koostetaan yhteen käsin. Toiminnan ja talouden tietojen yhdistäminen on tehtävä manuaalisesti esimerkiksi Excelissä. Myös vertailutiedot koostetaan käsin monesta lähteestä, vertailutietojen laskentapohjat ovat lähderiippuvaisia ja voivat poiketa toisistaan, jolloin tiedot eivät ole oikeasti keskenään vertailukelpoisia. Toiminnan tietoja ei kaikilta osin pystytä keräämään sellaisella tarkkuudella, jolla esimerkiksi talousarvion toiminnallisten tavoitteiden toteuman raportointi tiedot vaatisi. Toiminnan ja talouden tietoja ei myöskään saada tai tietojen saanti on todella vaikeaa sellaisella tarkkuudella, jolla osatoimintojen kustannusten laskenta tiedot vaatisi. Tästä syystä osatoimintojen kustannusten laskentaa ei tehdä.

"Jos meillä olisi tuolla tavalla toiminnan tietoja ja eurotietoja, että me saataisi laskettua sitten jonkun tietyn osatoiminnon kustannukset."

"Vertailutieto ylipäättänsäkin on hirveän hyvä, jos sitä saisi niin kuin yhtäläisillä kriteereillä, niin voisi katsoa, että miten asiat etenee, mutta se just on vähän haasteellista tässä maailmanajassa se vertailutieto, kun se on vähän sellainen ylimääräinen, jos sitä pyytää."

Toiminnan ja talouden ennustaminen tapahtuu pääsääntöisesti omilla, manuaalisesti päivitettävillä Excel-taulukoilla. Näin toimiessa toiminnan muutosten todellisten taloudellisten vaikutusten ennustaminen on hankalaa.

"Ennustaminen tapahtuu aika pitkälti omilla Exceleillä."

"Ennustamiseen pitäisi olla ne toiminnan tiedot sillä tasolla raportoitavissa, jotta sitä ennustamista pystytään tekemään luotettavasti."

Ad hoc -raportointia eli tilannekohtaista raportointia tehdään paljon suhteessa vakioraportointiin. Ad hoc -raportoinnin määrä vaihtelee toimialan eri yksiköiden välillä.

”Valtaosin raportointi on Ad hocia.”

”Me ollaan koko aika yritetty viilata näitä säännönmukaisia raportti- ja tilastointijärjestelmiä niin, että näille Ad hoc -raporteille tulisi mahdollisimman vähän tarvetta.”

Toimialalla käytössä olevien toimitilojen perustietojen saanti koettiin haasteelliseksi. Toimitilojen perustiedoiksi mainittiin muun muassa tilojen koko, tilojen mitoitus, tehdyt korjaukset, kuntotiedot ja korjausten tuleva tarve.

”Paikkatieto, koulujen tiedot, peruskorjaustiedot ja tilat, tilavuudet jne. On olemassa, muttei meillä käytettävissä vaan täytyy kysyä jostakin tietoa.”

”Kuntokartoitustietojen ajantasaistaminen ja tiedon saaminen ko. asioista, että voidaan ennakoida toiminnan mahdollista siirtämistä tiloista toisaalle.”

Haastatteluissa esille nousseet puutteet ja ongelmat raportoinnin nykytilassa ovat pitkälti samoja tai aiheutuvat pitkälti samoista asioista, joita on kerrottu Tiedolla johtamisen käsikirjassa (KuntaIT 2012, 13 - 14) otsikon ”Julkisrahoitteisten palvelujen tiedolla johtamisen nykytila ja puutteet” alla. Vaikka kyseinen asiakirja perustuu sosiaali- ja terveystoimialan asioihin, koska se on tuotettu valtiovarainministeriön SoTe-tietojohdamishankkeen yhteydessä, samat asiat ja ongelmat esiintyvät julkishallinnossa muutenkin.

6.3 Toimialan johdon tarpeet raportoinnille

Johdon haastatteluissa esiin nousi monenlaisia tarpeita raportoinnille. Näitä tarpeita on avattu tässä osiossa. Raportoinnin nykytilasta ja tavoitetilasta tehty yhteenvetotaulukko on nähtävissä kokonaisuudessaan liitteessä 8. Tämän lisäksi liitteessä 7 on listattu tavoitetilassa tarpeelliseksi

koettuja raportteja. Yhteenvertaustaulukon tavoitetila-sarakkeesta on nähtävissä monia hyvin eri tasoisia tarpeita raportoinnin suhteen. Osa tarpeista on helposti toteutettavissa, osa taas vaatii enemmän valmistelua ja osa ei välttämättä ole järkevästi toteutettavissa.

Toimialan johdon tärkeimmät tarpeet liittyvät siihen, että raporttien täytyy palvella raportin pyytäjän ja käyttäjän tarpeita. Raporttien täytyy kehittyä vuosien mittaan, eikä olla samanlaisia kuin ollaan tehty vuosia, mikäli käytössä oleva muoto ei enää palvele käyttäjiä riittävällä tavalla. Suurena tarpeena esille tuli myös se, että käytössä olevien tietojärjestelmien tietojen täytyy olla luotettavia ja aina ajan tasalla. Tällöin niistä saatavat raportit ovat myös aina luotettavia ja ajan tasalla. Lisäksi tietojen vertailtavuuden vuoksi esille nousi tarve siihen, että tuotetut raportit ovat keskenään verrannollisia ja toisiaan vastaavalla rakenteella tuotettuja. Myös tarve raporttien ja tilastojen luettavuudesta ja ymmärrettävyydestä ilman substanssiasiantuntijaa nousi esille.

”Ensinnäkin kartoitettaisi ja kysyttäisi ne tarpeen, että minkälaista tietoa me niihin raportteihin halutaan ja tarvitaan. Olkoon raportti mikä tahansa.”

”Niiden raporttien pitää olla tai sen asian, mitä sinne tuotetaan ja mitä sieltä haetaan, pitää olla ymmärrettäviä semmoisenaan ja poimittavissa semmoisenaan. Niitten pitäisi olla siellä jo semmoisessa viitekehyksessä, ettei se vaadi sitä substanssin olemista siellä sisällä ja ei tarvitse sitä substanssilukijaa vaan että niitten pitää jotenkin olla keskenään verrannollisia ja semmoista rakennetta, sitä sablunointia, mitä se nyt sitten on.”

Tarve on saada vakioraportoinnin kattavuus sellaiseksi, ettei Ad hoc -raporteille ole juurikaan tarvetta. Tarve on sille, että raportointi on kokonaisuudessaan pitkäjänteisempää ja suunnitellumpaa.

”Ennakoidaan tulevat tietokyselyt, ettei tulisi Ad hoc -kyselyitä, haasteita on, jos tietoa ei ole.”

”Raportointi pitkäjänteisempää ja suunnitellumpaa.”

Poliittisten päättäjien osalta tarpeet keskittyivät raporttien selkokieliisyyteen ja maalaisjärjellä ymmärrettävyyteen. Lisäksi tarve on sille, että strategian, toiminnan suunnittelun ja toiminnan arvioinnin yhteys on selkeästi näkyvissä, vaikutusten ennakkoarviointi on tehty sekä toiminnan vaikutukset ja vaikuttavuus ovat näkyvissä. Poliitikoille tulisi avata enemmän sitä, mitä toimialalla tapahtuu yhteenvetona toiminnasta ja sen vaikuttavuudesta, mutta ilman nippelitietoa. Akuuttia reagointia vaativiin asioihin on tarve pystyä reagoimaan nopeammin pohjautuen oikeaan tietoon. Poliittisilla päättäjillä on tarve saada ennakkoraportointia siitä, mitä on tulossa päätöksentekoon milloinkin. Varhaisempi vuorovaikutus päätöksentekoon tulevien asioiden suhteen tuottaa lopputuloksena kestävämpiä päätöksiä, sujuvamman päätöksenteon ja pysyvämmät lopputulokset.

”Semmoisessa selkeässä ja meille poliitikoille yksinkertaisessa muodossa, joka kertoo siitä itse toiminnasta ja sen vaikuttavuudesta.”

”Silloin tulee kestävämpiä päätöksiä, että sitten se on jo pohdittu siinä aikaisemmassa vaiheessa kuin vasta sitten siellä itse päätöksenteon prosessissa, että sitten on niin kuin lautakunta, joka nyt sitten yrittää nuijia sitä ja sitten siellä tuleekin äänestyksiä ja muita. Että sitten, kun se on aikaisemmin keskusteltu, niin se saadaan pysyvämpi lopputulos.”

”En voi liikaa korostaa sitä, että poliitikoille pitää olla rautalangasta väännetty, kun minä tiedän, että kun tekee sivistystoimialan tai minkä tahansa toimialan virkamies työkseen kahdeksan tuntia päivässä niitä asioita, niin voi olla niin sisällä niissä, että sitten se, että sinä selität sen semmoiselle, joka ei ole yhtään kartalla, että missä mennään niin se voi olla vaikeaa. Mutta se pelkistys, yksinkertaistus ja hiominen, niin se on vaan niin tärkeää, että se pitää tulla selkokielellä ja maalaisjärjellä ymmärrettävästi.”

Haastatteluissa nousi esille tarve johdon sparraukselle ja sisäiselle benchmarkkaukselle eli hyvien käytäntöjen levittämiseksi ja vertaisoppimiselle palveluyksiköiden johdon tasolla. Vaikka tämä tarve tuli

enemmän yleisellä tasolla, koskien kaikkia toimintoja, niin hyviä käytäntöjä täytyy voida levittää myös raportoinnin osalta kaikkiin yksiköihin.

”Sen haluan sanoa, että nyt kun ehkä toteutuu tällainen johdon auditointi, niin mun mielestä siinä olisi kiva, jos siihen voitaisi kytkeä jotain sellaista, että jos siellä olisi mukana joistain yksiköistä ainakin jossain joku toinen yksikönjohtaja. Voisin itse oppia siitä jotain kuunteluoppilaana.”

”Olen koko tämän kymmenen vuoden aikana kaivannut sellaista johdon sparrausta ja sellaista, että miten kannattaisi asioita tehdä.”

”Se on vähän niin kuin tätä sisäistä benchmarkkausta.”

Palveluyksiköiden johtajien näkökulmasta talouden jatkuvaa seuraamista helpottaisi 3 - 4 kertaa vuodessa tulevien kustannuserien kirjaaminen kuukausittain sen sijaan, että ne menevät isompina erinä harvemmin. Koska harvemmin menevien kustannuserien sykli on keskenään erilainen, niiden huomioiminen unohtuu monesti, kun seurataan sitä, minkä verran käyttövaraa taloudessa on vielä jäljellä.

”Minä kaipaisin, että tämmöiset kaikenlaiset kustannuslaskennat, sisäiset erät ja muut, niin vietäisi kuukausi kuukaudelta tuonne, eikä niin, että joku vie neljä kertaa vuodessa ja toinen vie kolme kertaa vuodessa. Kuka niitä muistaa.”

”Kaikki tämmöiset korot ja poistot, suunnitelmapoistot, se on aika satunnaista, miten tuolla konsernipalveluissa ne ehtii tehdä sinne ja viedä. Ja sitten on tietenkin näitä tämmöisiä yllätyksiä, kun helmikuun ensimmäinen päivä saadaan tietää, että viime vuodelta meidän pitääkin maksaa parikymmentä tuhatta euroa Varhe-maksuja. Tee siinä sitten ennustetta.”

Haastatteluissa nousi esille palveluyksiköiden johtajien näkemys siitä, että talousarvion toiminnalliset tavoitteet ovat ylimalkaisia, joka johtaa ongelmiin tavoitteiden mittaroinnissa ja raportoitavuudessa. Osin tavoitteet ovat suoraan sellaisia, ettei niitä voida mitaroida ollenkaan tai sellaisia, ettei toiminnan tietoja pystytä tämän hetkisillä välineillä ja tavoilla saamaan sillä tasolla, mitä tavoitteiden raportointi vaatisi. Tähän asiaan on

kiinnittänyt huomiota myös Lahden tarkastuslautakunta (2017) arviointikertomuksissaan vuosilta 2014, 2015 ja 2016. Tarve on sille, että talousarvion toiminnalliset tavoitteet ovat selkeästi mittaroitavissa ja raportoitavissa.

”Täällä on nyt esimerkiksi, että lisätään asukkaiden tietoisuutta liikunta- ja ulkoilupaikoista, joka on kaupunkiympäristön tavoite, niin mittarina on: Tietoisuus mahdollisuuksista lisääntyy tekyn asukaskyselyn kautta. Kyllä se raportointi tästä on hyvin vaikeaa. Tietoisuus lisääntynyt, lähtötilanne on, että ilmeisesti tietoisuutta ei ole ollenkaan.”

”Kun puhutaan laadusta tai tämmöisestä ylipäättään, ettei ole joku kävijämäärätavoite, joka kasvaa tai ei kasva. Sehän on helppo laskea, mutta se, että joku asiakastytyväisyys lisääntyy, niin se kyllä vaatii huomattavasti tarkempaa tarkastelua ja laajempaa oikeasti tutkimusta, että pystytään raportoimaan, että onko se asiakastytyväisyys lisääntynyt.”

Henkilöstömäärien osalta on tarve saada sekä henkilötyövuodet että henkilöstömäärä, koska useissa sivistystoimialan yksiköissä on paljon osa-aikaista ja hyvinkin lyhyitä määräaikaissuhteita tekevää henkilöstöä. Edellä mainittujen syiden vuoksi henkilöstömäärään liittyvä laskenta aiheuttaa virheellisiä tuloksia tai vähintäänkin hankaloittaa saatujen tulosten tulkintaa. Henkilöstöhallinnon näkökulmasta tarve on saada henkilöstön määrät palveluyksiköittäin, henkilöstökustannukset, palkkatiedot ja keskimääräiset palkkakustannukset, koulutustiedot, työsuhteen kestoja koskevat tiedot, sairauspoissaolot kestoineen ja syineen eriteltyinä pitkäaikaisiin ja lyhyempiin sekä virkavapauspoissaolot. Lisäksi henkilöstöhallinnolla on tarve saada mahdollisimman laajat raportit henkilöstön palvelussuhteen ehdoista ja poissaoloista sekä mahdollisimman laaja raportti lisätyön tai muun työn tarjoamiseen liittyen eli henkilöstön tutkintoihin ja työkokemukseen liittyvät tiedot.

”Se mulle tuli mieleen, kun toimittaja tekee tämän henkilöstölistauksen kuukausittain esimerkiksi, että paljonko meillä on henkilöstöä. No, ne ottaa sen tietyn päivämäärän, että siellä saattaa näkyä 333 ihmistä sinä

päivänä. No, kun niistä voi olla sitten 80 % osa-aikaisia, joilla on ihan joku lyhyt työsuhde. Se on malliesimerkki sellaisesta raportoinnista, joka on raportointi, mutta se ei kerro yhtään mitään.”

Toiminnan ja talouden osalta suurin tarve liittyy tietojen saatavuuteen yhdestä paikasta sen sijaan, että ne tällä hetkellä kootaan useasta paikasta ja yhdistetään toisiinsa manuaalisesti. Tietojen on tarve olla saatavilla sillä tasolla, että myös osatoimintojen kustannukset on helppoa laskea olemassa olevista tiedoista. Taloutta koskevista tiedoista on tarve saada näppärästi graafeja eri vuosilta. Toiminnan tietojen osalta on tarve saada lisäksi asiakaskäyntejä ja -määriä koskevia tietoja. Myös lukioiden ja lukion opettajien kurssimäärien, lukioiden opiskelijamäärien ja yökokelaiden määrien saamiselle yksinkertaisemmin olisi tarve.

”Meillä on hirveän hyvin tietoa, mutta se tieto tulee useista tietolähteistä. Se on ehkä sen huono puoli.”

”Sitten järjestelmät, mitkä pystyvät tuottamaan tiedon tai sitten, että miten saadaan kerättyä sitä tietoa eri järjestelmistä yhteen.”

”Pitää olla eri variaatioilla haettavissa tietoa, että ei voi olla vain ne, että nämä tiedot saat vaan se, että pystyisi, olisi niitä ns. perustietoja, mikä on helppokäyttöistä ja johdolle tulee suoraan se tieto nopeasti näkyville, mutta että pystyisi myös sitten tietyllä tavalla määritellä ja hakea ja yhdistellä eri tietoja.”

Talouteen vaikuttavat muutokset on tarve saada huomioitua osana talouden ennustamista. Näiden tietojen on tultava myös palveluyksiköille tietoon ajoissa. Toiminnan ja talouden ennustetietojen on tarve olla helposti saatavilla ja lisäksi toiminnan muutosten vaikutuksen talouteen on tarve olla helposti saatavilla tai laskettavissa. Toiminnan ennustamiseen liittyvät muun muassa väestöennusteiden räätälöinti, taloudellisen toimeliaisuuden tiedot, suhdannevaihtelut, työllisyyden kehittyminen sekä tiedot tulevaisuuden palveluodotuksista. Suuri tarve on myös sille, että saadaan palkkojen muutostieto laskentaa varten. Esimerkiksi opettajilla määrävuosikorotukset voivat nostaa palkkaa 10 %, jonka aiheuttamalla

kustannusten nousulla voi olla iso vaikutus seuraavan vuoden kurssimääriä laskettaessa.

"Se pitäisi tulla siellä toimintatasolla ne, mitä toiminnassa tulee muutoksia, paljon, miten se vaikuttaa euroihin. Nämä tiedot eivät tule edes raamivaiheessa, kun talousarviota yritetään tehdä."

"Ennustaminen tärkeää tavoitetilassa."

Hankintojen tiedot on tarve pystyä raportoimaan halutuilla määreillä eli esimerkiksi toimittajittain, sopimuksittain tai tuoteryhmittäin. Matkojen raportoinnin osalta on tarve sille, että on helposti saatavilla tiedot siitä, minkä verran on matkustettu, missä, mitkä olivat matkan kustannukset kustannustyypeittäin ja ketkä ovat matkustaneet sekä vastaavat tiedot tarvittaessa matkakohtaisesti.

"Matkalaskuja ei raportoida, siinä olisi kehitettävää."

"Hankinnoille on omat järjestelmät, mutta hankintajärjestelmistä ei raportoida asioita."

Tarve on myös sille, että toimitilojen perustiedot ovat saatavilla helposti. Toimitilojen perustietoja ovat tilojen koko, tilojen mitoitus, tehdyt korjaukset, kuntotiedot sekä korjausten tuleva tarve. Lisäksi on tarve saada tiedot tilojen vuokrasta ja siitä kuinka paljon henkilöstöä ja oppilaita tai opiskelijoita kyseessä olevassa tilassa on.

7 KOHTI TIEDOLLA JOHTAMISTA

7.1 Toimenpide-ehdotukset tavoitetilaan pääsemiseksi

Opinnäytetyön aikana tehdyssä, liitteessä 8 olevassa nykytilan ja tarpeiden kartoitustaulukossa on nähtävillä opinnäytetyön tekijän ja haastatteluissa esille nousseita ehdotuksia toimenpiteiksi raportoinnin kehittämiseksi siten, että päästään nykytilasta tavoitetilaan. Lisäksi taulukossa on mahdollisia muita huomioita kohdittain.

Lähtökohtaisesti ensimmäisiä tehtäviä raportoinnin ja tilastoinnin kehittämiseksi nykytilasta kohti tavoitetilaa on kartoittaa raportteihin haluttavat ja tarvittavat tiedot raporttien ja tilastojen tuottajien ja käyttäjien kanssa takertumatta vanhoihin pohjiin. Samalla raportit ja tilastot pitää selkiyttää eli tehdä niistä selkokielisiä ja maalaisjärjellä ymmärrettäviä. Asiat tulee esittää pelkistetysti, yksinkertaistetusti, hiotusti, pääasia kirkastettuna ja siten, että taustalla on yksityiskohtaisemmat tiedot mahdollista tarvetta varten. Raporttien sisältöjä kehittäessä on myös kiinnitettävä huomiota siihen, että tuotettujen raporttien tulee olla keskenään vertailtavissa, toisiaan vastaavalla rakenteella tuotettuja sekä luettavissa ja ymmärrettävissä ilman substanssiasiantuntijaa. Lisäksi johdolle tehtävien raporttien sisällön tulee olla muodostettu käyttäjien tarpeet edellä, ei tietojärjestelmien mahdollisuudet edellä. Esimerkkeinä korjausta tarvitsevista raporteista nousivat esille toteuman raportointi ja talousarvio. Toteuman raportoinnin käytettävyyttä helpottaisi se, että se olisi muodoltaan samantyylinen jokaisella raportointitasolla eli kaupunginhallitukselle, kaupunginvaltuustolle, lautakunnille, jaostoille, kaupungin johdolle ja toimialan johdolle. Raportin sisällön tarkkuuden tulisi olla raportointitason mukainen. Talousarvion osalta esille nousi tarve rakentaa se kokonaan uudelleen siten, ettei sitä rakennettaisi vanhan talousarvion päälle.

Poliittisen päätöksenteon osalta raportoinnin kehittämisen ja sen myötä ajantasaisemman tiedon kautta päästään kestävämpiin päätöksiin, sujuvampaan päätöksentekoon ja pysyvämpiin päätöksiin. Heidän kannaltaan tärkeintä on vastuuttaa viranhaltijat olemaan heihin varhaisemmassa vuorovaikutuksessa päätöksentekoon tulevista asioista vaihtoehtoineen. Vaihtoehtoista on oltava tällöin saatavilla taustatiedot sekä vaikutusten arviointi.

Tietojärjestelmissä olevien pohjatietojen epäyhtenäisyys ja mahdollinen virheellisyys saadaan korjattua vain siten, että tietoja lähdetään yhtenäistämään ja korjaamaan tietojärjestelmä tai tietojoukko kerrallaan. Ennen tätä on päätettävä, mitä tietoja mistäkin tietojärjestelmästä tarvitaan ja yhtenäistettävä tapa merkata ne kaikkiin käytössä oleviin tietojärjestelmiin. Järvisalo (2017) kertoi, että Koulutuskeskus Salpauksessa virheelliset pohjatiedot lähtivät korjaantumaan, kun pohjatiedoissa olevat virheet tehtiin näkyviksi raporteilla. Kun tietojen syöttäjät näkevät, miten tiedot näkyvät raporteilla ilman tällä hetkellä tehtäviä manuaalisia korjauksia, sekä kerrotaan, että tietoja, tilastoja ja raportteja voidaan ottaa tietyllä tavalla minä hetkenä tahansa, niin tietojen syöttäjien on helpompaa hahmottaa, mihin kaikkeen virheelliset tiedot vaikuttavat. Samalla asenteen muokkaaminen kohti aktiivisempaa ja nopeampaa tietojen korjaamista heti muutosten tultua tietoon on helpompaa. Tietojen yhtenäistäminen ja pohjatietojen vaikutusten tekeminen nähtäväksi ovat yksi tie kohti sitä, että raportointi ja tilastointi perustuvat oikeaan tietoon ja sitä, ettei tilastointi ole riippuvainen sen tekevästä henkilöstä.

Tietojen yhtenäisyyttä ja päivittämistä helpottaisi myös se, jos yhteen tietojärjestelmään päivitetty tiedot päivittyvät myös muihin järjestelmiin, joissa samoja tietoja käytetään. Tällä tavalla vapautettaisiin resursseja, koska ei olisi tarvetta tehdä päällekkäistä samojen tietojen kirjaamista. Tällaisen muutoksen tekeminen aiheuttaa kustannuksia käyttöönottovaiheessa, mutta siitä saadaan hyötyjä sekä tietojen

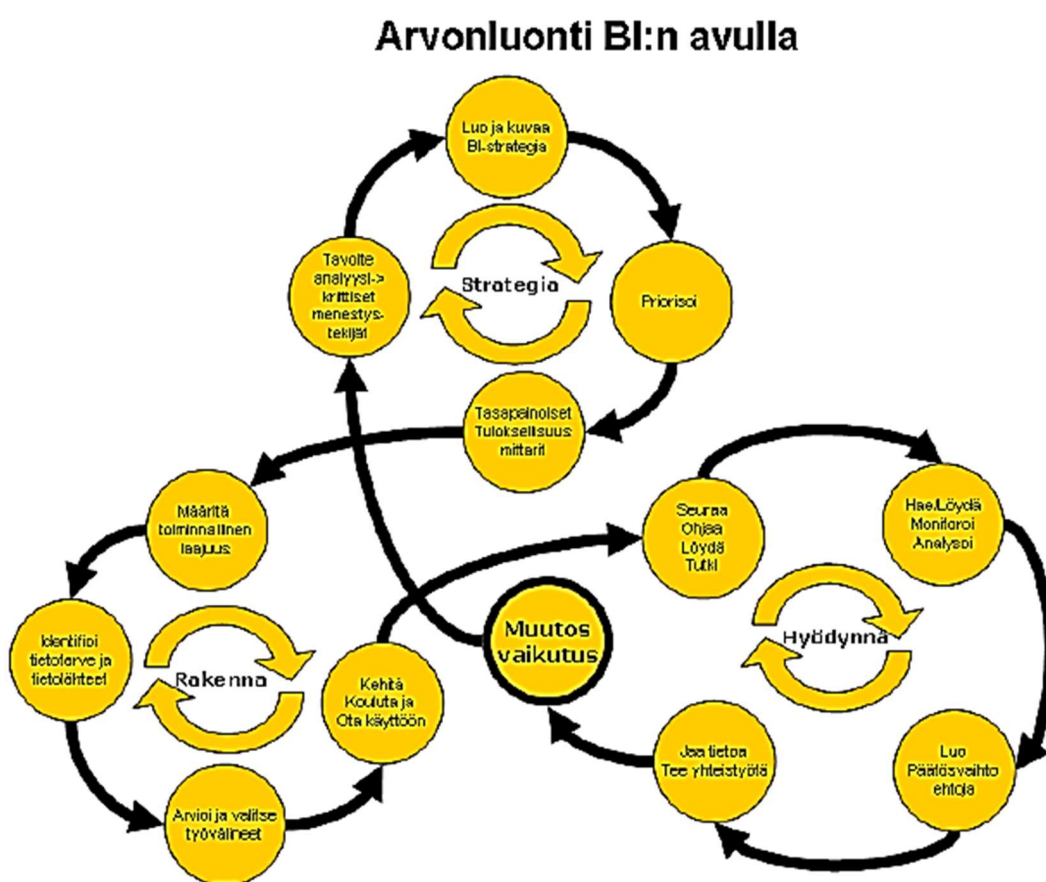
yhtenäisyyden lisääntymisenä että tarvittavien manuaalista tietojen syöttämistä tekevien resurssien tarpeen vähenemisenä.

Toiminnan ja talouden raportoinnin kehittämiseksi useammassa nykytilan ongelmassa ratkaisuna on jonkinlaisen tietovarastoratkaisun ja johdon työpöytäratkaisun käyttöönotto. Niin kauan, kun asioita tehdään hajautetusti siellä täällä, tietojen yhdistäminen vaatii paljon työaikaa vieviä manuaalisia työvaiheita. Johdon työpöytäratkaisu mahdollistaisi myös tietojen esittämisen poliittisille päättäjille ajantasaisina, mikä voisi helpottaa reagointia akuuteissa tilanteissa. Johdon työpöytäratkaisu ei tokikaan ratkaisisi ongelmaa kokonaan, koska aina tulee eteen tilanteita, joita ei ole voitu ennakoida.

Edellä olevien laajempien kokonaisuuksien lisäksi liitteessä 8 on taulukoitu monia muita pienempiä tai nopeammin toteutettavissa olevia toimenpide-ehdotuksia. Näitä ovat muun muassa talouden ja palvelutoiminnan perustietojen ja vertailutietojen koonti yhteen paikkaan, it-laskutuksen selkiytys sekä saapuneiden kiireellisten raportointipyyntöjen listaus yhteen paikkaan ja tarvittaessa niiden muuttaminen vakioraportoinniksi.

Tiedolla johtamisen käsikirjassa (KuntalT 2012, 64) esitellään Arvonluonti BI:n avulla -kaavio, jonka avulla voidaan ohjata tiedolla johtamisen kehittämistä. Tämä kaavio on esitetty kuviossa 13. Kaaviosta on nähtävissä se, että arvonluonti tapahtuu vaiheittain etenevän, jatkuvan prosessin kautta. Prosessissa kuljetaan strategian luonnin ja järjestelmän rakentamisen kautta järjestelmän hyödyntämiseen ja siitä takaisin prosessin alkuun tutkimaan strategiaan mahdollisesti tarvittavia muutoksia. Johdon työpöytäratkaisun tai muun tiedolla johtamisjärjestelmän käyttöönotto on perusteltua vain, mikäli se tuottaa organisaatiolle käyttöönoton kustannuksia enemmän lisäarvoa joko välittömästi tai välillisesti. Välitön lisäarvo on tietotuotannon kustannusten laskeminen. Välillinen lisäarvo on käytettävissä olevan tiedon laadun ja määrän parantumisen kautta mahdollistuva toiminnan kehittäminen

kustannustehokkaammaksi ja päätösten parantuminen. (KuntaIT 2012, 64 - 65.) Haastatteluissa nousseiden tarpeiden, tavoitteiden ja kehitysehdotusten perusteella tällaisen järjestelmän käyttöönotolle on olemassa tarve ja on oletettavissa, että järjestelmän käyttöönotto tuottaisi pidemmällä aikavälillä sekä välittömiä että välillisiä hyötyjä enemmän kuin käyttöönoton kustannukset ovat.

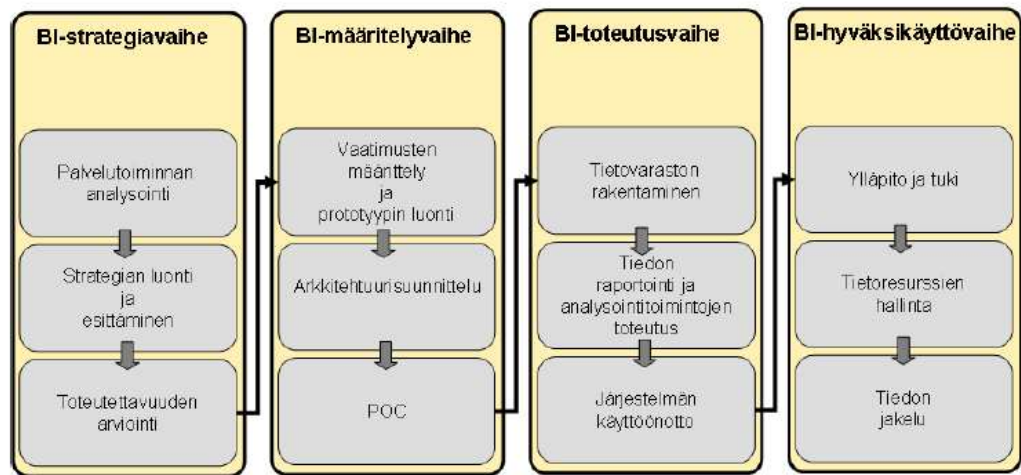


KUVIO 13. Tiedolla johtamisen kehittämisen lisäarvoajattelun malli (KuntaIT 2012, 64)

Järjestelmän käyttöönottoa valmisteltaessa on kuitenkin huomioitava se, että ennen tietovaraston ja johdon raportointijärjestelmän käyttöönottoa on suositeltavaa tehdä tiedolla johtamisen strategia. Ilman organisaation ylimmän johdon strategisia linjauksia ja päätöksiä kehittämisessä ei päästä

parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Tiedolla johtamisen kehittämisen vaiheittainen prosessi on esitetty kuviossa 14. Strategiavaiheeseen kuuluu oman palvelutoiminnan analysointi, tiedolla johtamisen roolin määrittäminen palvelutuotannossa, varsinaisen tiedolla johtamisen strategian luonti sekä tehdyn strategian toteutettavuuden arviointi. (KuntaIT 2012, 65 - 67.)

Tietojohtamisjärjestelmän kehittämisvaiheet



KUVIO 14. Tiedolla johtamisen kehittämisen vaiheittainen prosessi (KuntaIT 2012, 65)

Vasta strategiavaiheen lopuksi suoritettavan toteutettavuuden arvioinnin tulosten jälkeen voidaan edetä määrittelyvaiheen kautta toteutusvaiheeseen, mikäli tulokset sitä tukevat. Mikäli toteutettavuuden arvioinnin tulokset eivät tue jatkamista määrittelyvaiheeseen, jatkaminen määrittelyvaiheeseen ei ole järkevää. (KuntaIT 2012, 67.)

7.2 Raportoinnin kehittäminen tiedolla johtamisen tueksi -projektin vaihe

Raportoinnin kehittäminen tiedolla johtamisen tueksi -projekti on edennyt opinnäytetyön kanssa rinnakkain ja projektin puitteissa ollaan päästy suunnitteluvaiheen loppupuolelle. Opinnäytetyön aikana tehty liitteessä 8 nähtävillä oleva nykytilan ja tarpeiden kartoitus on ollut projektissa mukana olevien henkilöiden käytettävissä valmistumisestaan asti.

Suunnitteluvaiheen lopputulemana on se, että projektissa edetään johdon työpöytäratkaisun toteutusvaiheeseen. Suunnitteluvaiheen lopuksi projektissa vielä valmistellaan toteutusprojektin aloittamista ja valittuun järjestelmään tehtävän toteutuksen kilpailuttamista.

Raportoinnin kehittäminen tiedolla johtamisen tueksi -projektin suunnitteluvaiheen aikana KPMG teki vaiheen aikana tehtyjen dokumenttien ja pitämiensä haastattelujen pohjalta kolmiportaisen vaiheistusehdotuksen johdon työpöytäratkaisun käyttöönottamiseksi. Ensimmäinen porras on perusraportointi, toinen porras mittarointi ja kolmas porras vaikuttavuuden seuranta ja ennustaminen. (KPMG 2017b.)

Ensimmäisellä portaalla tavoitteena on HR- ja talousraportoinnin parantaminen, kuukausiraportin tietojen saaminen ”nappia painamalla”, Online tapahtuvaan tietojen hakuun ja raporttien tekoon helppokäyttöiset välineet, talouden ennustamisen kehittäminen sekä konserniyhtiöiden keskeisen tiedon (HR, talous) kytkeminen osaksi raportointijärjestelmää. Toisella portaalla tavoitteena on, että talousarvion laatimisen yhteydessä määritellään seurattavat tavoitteet, niihin liittyvät mittarit, tavoitteiden seuranta ja raportointi tehdään käyttösuunnitelman osana, talouden, suoritetiedon ja laatutiedon yhdistäminen sekä Lahden jo tuottaman tiedon parempi hyödyntäminen. Kolmannella portaalla tavoitteena on talouden ja vaikuttavuuden suhteen eli tuloksellisuuden mittaaminen, ulkoisen tiedon saattaminen saataville samasta johdon raportointijärjestelmästä sekä edistynyt itsepalveluraportointi eli omien raporttien teko ja muokkaus sekä tarkempiin tietoihin porautuminen. (KPMG 2017b.)

7.3 Tehdyt toimenpiteet

Organisaatiouudistus on sekoittanut asioiden etenemistä, mutta se on samalla luonut mahdollisuuden yhtenäistää erinäisiä prosesseja myös raportoinnin ja tilastoinnin osalta. Lisäksi eri puolilta organisaatiota yhteen kootut asiantuntijat tuovat parhaimmillaan toisilleen uudenlaista näkemystä siihen, miten asiat voidaan hoitaa ja mitä kaikkea on missäkin kohtaa huomioitava. Organisaatiouudistuksessa on myös lisätty henkilöresurssia tietojohdantamiseen, tiedonhallintaan sekä analytiikkaan.

Kaupunkitasoisesti on tehty suunnitelma henkilöstöraportoinnin parantamisesta ja sitä on lähdetty toteuttamaan. Samassa yhteydessä on tarkoitus toteuttaa palkkatietojen raportointi. Henkilöstöraportointi on tällä hetkellä testausvaiheessa ja otettaneen käyttöön lähiaikoina.

Johdon työpyöytäratkaisun osalta on tehty vaatimusmäärittely ja toteutuksen kilpailutus on käynnistymässä. Raportoinnin kehittäminen tiedolla johtamisen tueksi -projektin aikana on määritelty ja priorisoitu järjestelmät, joista siirretään tietoja tietovarastoon ja joita esitetään johdon työpöydällä. Myös järjestelmien sisältämät tietojoukot on määritelty.

Kaupungin strategiassa jatketaan myös tulevana vuonna tiedolla johtamisen tukemista kärkitoimenpitein. Tavoitteena on ottaa tiedolla johtamisen järjestelmä käyttöön perusraportoinnin osalta vuoden 2018 aikana. Samalla Raportoinnin kehittäminen tiedolla johtamisen tueksi -projekti jatkuu johdon työpyöytäratkaisun toteutusvaiheeseen.

Kaupunkitasoisesti johdon raportoinnin prosessin omistaja on valittu. Tämä helpottaa kyseisen prosessin sekä siihen liittyvien prosessien kuvaamista ja sitä kautta pääsemistä yhtenäiseen ratkaisuun koko organisaation osalta.

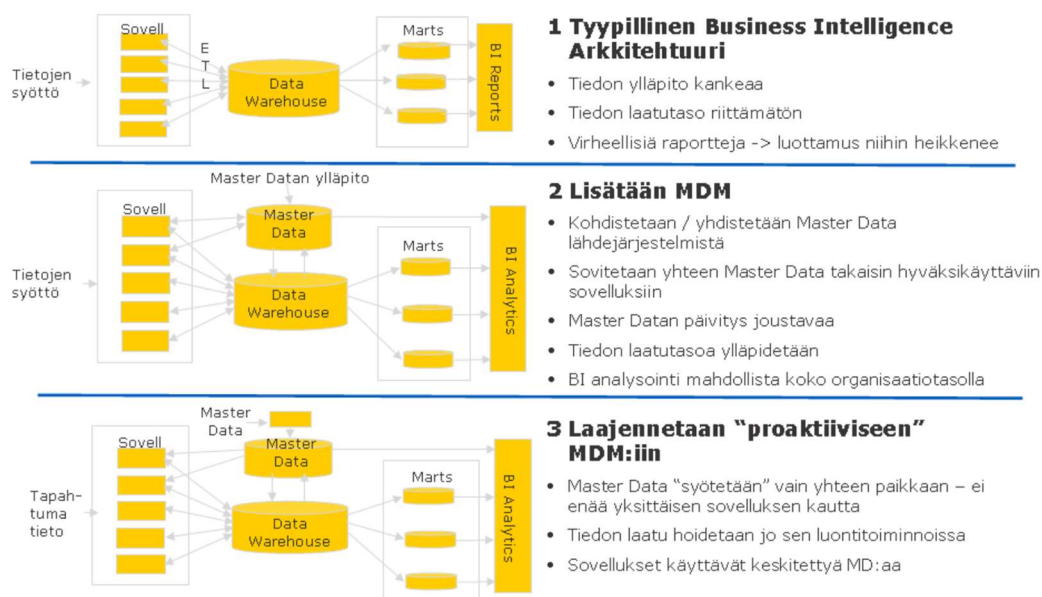
Kaupunkitasoisesti on myös alettu tekemään palveluohjelmaa sekä tuotteistamaan palveluita. Palveluohjelman tekeminen on yksi edellytys asiakkuuksien hallinnalle sekä tietotuotannon ja -huollon automatisoinnille.

7.4 Kohti tiedolla johtamista

Mitä, jos voitaisi tutkia erilaisten palveluiden vaikuttavuutta yksilötasolla? Mitä, jos voitaisi nähdä, millä tavalla jossakin vaiheessa saatu palvelu vaikuttaa tulevaisuudessa? Mitä, jos voitaisi oikeaan, mitattuun tietoon perustuen todeta, mitä palveluita ja missä vaiheessa kannattaa kenellekin asiakkaalle tuottaa, että niiden vaikuttavuus ja tuottavuus olisi parhaalla mahdollisella tasolla?

Tässä opinnäytetyössä on esitelty sekä tiedolla johtamisen käsikirjan (KuntalT 2012) että kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin (Suomen Kuntaliitto 2016) mukaisia näkemyksiä tietojohtamisesta ja tiedolla johtamisesta. Molemmissa yhteistä on se, että kunnan perustietojen, ydintietojen hallinnan (Master Data Management, MDM) määritykset on tehtävä. Tavoitteena tulisi olla pyrkiminen kohti proaktiivista ydintiedon hallintaa. Tämä on myös haastatteluissa esiin nousseen tavoitteen mukainen. Proaktiivisessa ydintiedon hallinnan mallissa tiedot syötetään vain yhteen paikkaan jokaisen yksittäisen sovelluksen sijaan. Tätä on kuvattu kuviossa 15. Samassa kuviossa on myös eräs kehityspolku siihen, miten voidaan edetä yksinkertaisemmasta mallista vaiheittain proaktiiviseen malliin. Kuvion kehityspolussa edetään tyypillisestä BI-arkkitehtuurista MDM:n lisäyksen kautta proaktiivisen MDM:n malliin. (KuntalT 2012, 77.)

Eräs kehityspolku MDM Arkkitehtuurille, case DW/BI



KUVIO 15. Eräs ydintietojen hallinnan kehityspolku (KuntalT 2012, 77)

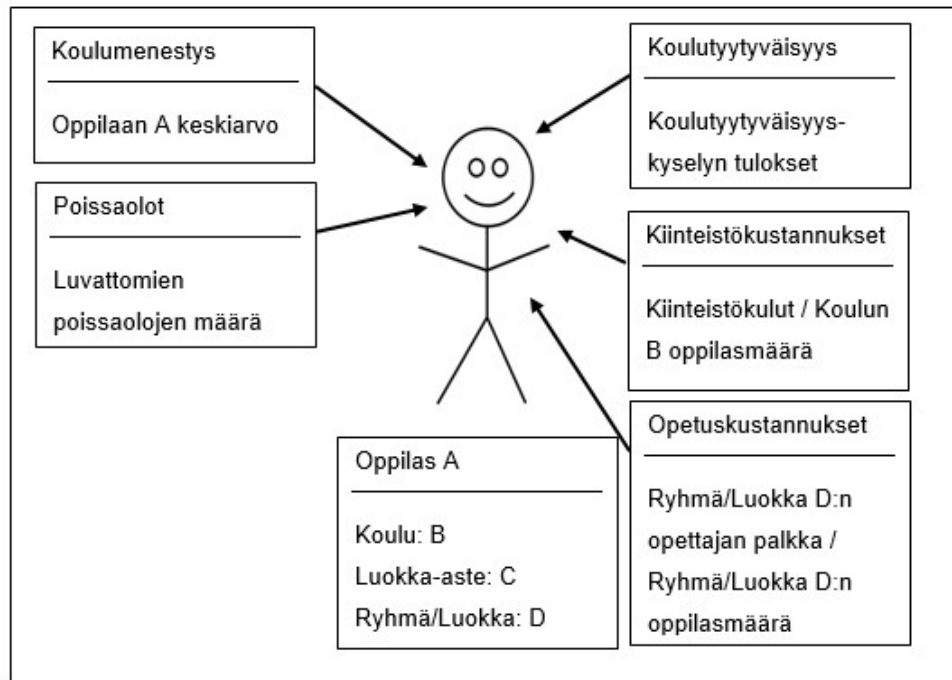
Tiedonhallintaan liittyen Kuntatieto-ohjelman tavoitteena on tehdä yhteiset määräykset kuntien taloutta kuvaaviin tietoihin siten, että tiedot ovat kattavia, vertailukelpoisia ja päätöksentekijöiden saatavilla. Opetuspuolelle on tulossa Koski -palvelu (Kansallisten opiskeluoikeuksien ja suoritusten keskitetty integraatiopalvelu), joka osaltaan vaikuttaa siihen, että tiettyjen tietojen on oltava oppilashallintojärjestelmässä jokaisen oppilaan ja opiskelijan osalta tiedonsiirtojen määrittämällä tavalla.

Ydintietojen hallinnan lisäksi palvelutarjooma on määriteltävä ja asiakastarpeet on tunnistettava. Palvelutarjooman eri palveluiden kustannukset on lisäksi voitava laskea luotettavasti. Näiden toimenpiteiden jälkeen voidaan päästä asiakkuuksien hallintaan. Kunnan johtamisen viitearkkitehtuurissa on kuvattu asiakkuuksien hallinta kuviossa 16 näkyvillä määreillä. Asiakkuuksien hallinnalla tarkastellaan asiakkaan palveluja kokonaisuutena, jolloin palvelut voidaan kohdentaa oikeille asiakkaille oikea-aikaisesti. (Suomen Kuntaliitto 2016, 78.)

Asiakkuuksien hallinta	
Kuvaus:	Asiakkuuksien hallinta on yksi prosessikartan ydinprosesseista. Prosessin keskeiset osat: Asiakkaaksi tuleminen, asiakassuhteen hoitaminen, asiakassuhteen päättäminen. Asiakassuhteen hoitaminen segmentoidaan elinkaaren mukaan. Asiakkuudenhallinnan tehtävänä on tarkastella asiakkaan palveluja kokonaisuutena - oikeat palvelut, oikeille asiakkaille, oikeaan aikaan. Sen tyypillisiä kohteita ovat asiakkaiden segmentointi, asiakasprofilointi, asiakkaiden palveluhistorian kokoaminen, asiakassuhteen hoitaminen ja analysointi, palvelusuositukset ja palveluhistorian perusteella tehtävät palvelunostot. Tyypillisesti asiakkuudenhallinta ei ohjaa reaaliaikaisesti asiakkaan jo käynnistyneen palveluprosessin läpivientiä. Tämä kuuluu tuotannonohjaukseen.
Toimijat:	Asiakas, Palvelun järjestäjä, Palvelun tuottaja
Sidoskäsitteet:	Asiakas, Asiakkuus, Palvelu, Palvelun järjestäminen, Palveluntuotanto

KUVIO 16. Asiakkuuksien hallinta (Suomen Kuntaliitto 2016, 33)

Näiden lisäksi on määriteltävä hyvät tuottavuus-, laatu- ja vaikuttavuusmittarit, joiden avulla mitataan palveluiden tuottavuutta ja vaikuttavuutta. Pelkillä talous- ja tilastotiedoilla ei päästä siihen vaiheeseen, että voitaisi olla varmoja siitä, että tehdään oikeita asioita oikein. Kuviossa 17 kuvataan esimerkinomaisesti joitain mittareita, joilla palvelutarjooman palvelua perusopetus voitaisi mitata.



KUVIO 17. Esimerkki palvelun mittaroinnista

Kun ydintieto, palvelutarjooma, asiakkuudet ja mittaristot ovat kunnossa, päästään siihen, että tietoja voidaan raportoida sillä tasolla, että tehtävien muutosten, päätösten ja tarjottavien palveluiden vaikuttavuus yksilötasolla on raportoinnista nähtävissä. Tuottavuus - Vaikuttavuus - Asiakaslähtöisyys - Ennakointi - siinä neljä sanaa, joihin täytyy toiminnassa pyrkiä ja raportoinnin on tätä tuettava.

8 YHTEENVETO

Kunta-ala raportoinnin toimintaympäristönä aiheuttaa haasteita jo siinä, että pääosa tuotteista on palveluita, joiden vaikuttavuudessa asiakkaalla itsellään on iso rooli. Toimintaympäristön haasteellisuutta ei vähennä se, että siitä lohkaistaan tutkittavaksi niinkin heterogeeninen kokonaisuus kuin sivistystoimiala. Sivistystoimialan palveluyksiköiden tarpeet tilastoinnille ja raportoinnille sekä heidän tuottamansa tiedot vaihtelevat helposti todennettavissa olevista asiakas- ja asiakastapahtumamääristä vaikeammin mitattavissa oleviin palveluiden vaikuttavuuksiin.

Tällä opinnäytetyöllä lähdettiin hakemaan tietoa sivistystoimialan johdon raportoinnin nykytilasta sekä tarpeista tulevaisuudessa. Haastattelut ja niiden perusteella tehty yhteenveto todensivat nykytilasta ja tarpeista pääsääntöisesti sen, mikä oli jo ennen opinnäytetyön aloittamista tiedossa. Nykytilassa havaittiin monenlaisia haasteita, joiden osalta on jo osittain ryhdytty tilannetta parantaviin toimenpiteisiin. Opinnäytetyön tavoitteen mukainen nykytilan ja tarpeiden kartoitus saatiin työn aikana tehtyä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli lisäksi määrittää johdon raportoinnin tavoitetila sekä nykytilan, tarpeiden ja tavoitetilan perusteella esittää toimenpide-ehdotuksia raportoinnin kehittämiseksi kohti tavoitetilaa. Haastatteluissa esiin tulleiden nykytilan ongelmien ja tulevaisuuden tarpeiden pohjalta tehtiin ehdotuksia siitä, miten päästään raportoinnissa nykytilasta tavoitetilaan. Ehdotukset ovat osittain yksinkertaisia ja helposti toteutettavissa, mutta vaativat osittain enemmän työtä ja osittain voivat olla sellaisia, joita ei tarkemman selvittämisen jälkeen ole esimerkiksi kustannussyistä järkevää toteuttaa lähitulevaisuudessa.

Opinnäytetyön lopussa on eri lähteistä koostaen tuotettuja ideoita ja ajatuksia siitä, mitä pääseminen kohti oikeaa tiedolla johtamista vaatisi. Näitä ovat ydintiedon ja asiakkuuksien hallinta, palvelutarjooman ja mittaristojen kuvaaminen ja määrittäminen. Näiden toteuttamista on ainakin osittain jo tutkittu sekä mahdollisesti jossain muodossa otettu

käyttöön, mutta niiden saaminen laajempaan käyttöön, tarvittavan mittariston määrittäminen sekä mittariston vaatiman tiedon tuottaminen on vaativampi projekti, jonka toteuttaminen vaatii aikaa ja resurssia myös substanssiasiantuntijoilta.

Edellä mainitut asiat vastaavat pitkälti tutkimusongelmaan ”Miten raportointia voidaan kehittää siten, että se palvelee johdon tietotarpeita nyt ja lähitulevaisuudessa?”. Johdon tietotarpeet nykyään saatavilla olevien tietojen lisäksi keskittyivät toiminnan ennustettavuuteen ja vaikuttavuuteen. Näiden tietotarpeiden täyttäminen vaatii muutoksia tilastoinnin ja raportoinnin toteuttamiseen. Muutosten suuruus riippuu siitä, kuinka pitkälle ennustettavuudessa ja vaikuttavuuden mittaamisessa halutaan mennä.

LÄHTEET

Ahola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten - esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki. Edita.

Hildén, S. 2017. Sivistyslautakunnan puheenjohtaja. Lahden kaupunki. Haastattelu 16.3.2017.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Tammi.

Järvisalo, M. 2017. IT-koordinaattori. Koulutuskeskus Salpaus. Koulutuskeskus Salpauksen tietovarasto/supertietovarastoratkaisun esittely 17.3.2017.

Karhos, M. 2017. Kulttuuriasiainpäällikkö. Lahden kaupunki. Haastattelu 23.1.2017.

Kilponen, L., Nurmi, L., Ryytänen, K. & Ahtiainen, S. 2017. Opetus- ja kasvatusjohtaja, palvelupäällikkö, hallintojohtaja & tietopalvelusuunnittelija. Ryhmähaastattelu 31.1.2017.

Konsernipalvelujohtaja. 2016. Lahden kaupungin johdon raportoinnin suunnitteluprojektin asettaminen. Lahden kaupunki. Viranhaltijapäätös 19.10.2016 28 §.

KPMG. 2017a. Tietoa KPMG:stä [viitattu 23.10.2017]. Saatavissa: <https://home.kpmg.com/fi/fi/home/tietoa-kpmgsta.html>

KPMG. 2017b. Käyttöönoton vaiheistus, Lahti - Johdon raportoinnin kehittäminen. Julkaistu 31.8.2017. Saatavissa Lahden kaupungin sisäisiltä intranet-sivuilta.

KuntaIT. 2009. TotIT - Johdon tietotarvekartoitus, Kuntasektori, Raportti v 1.0. Saatavissa: <https://wiki.julkict.fi/julkict/projektit/totit-toiminnan-ja-talouden-johtaminen/totit-johdon-tietotarveraportti/view>

KuntaIT. 2012. Tiedolla johtamisen käsikirja, Julkisrahoitteiset palvelut. Saatavissa: <https://wiki.julkict.fi/julkict/projektit/sote-tietojohdaminen/tiedolla-johtamisen-kasikirja-pdf/view>

Lahden kaupunginhallitus. 2017. Lahden kaupungin hallintosäännön muuttaminen KV. Lahden kaupunki. Kaupunginhallituksen kokouksen pöytäkirja 13.03.2017 § 90.

Lahden kaupungin konsernipalvelut. 2016. Projektisuunnitelma: Raportoinnin kehittäminen tiedolla johtamisen tueksi, suunnitteluprojekti [viitattu 17.7.2017]. Saatavissa Lahden kaupungin sisäisiltä intranet-sivuilta.

Lahden kaupunginteatteri. 2017. Esittely [viitattu 25.9.2017]. Saatavissa: <https://www.lahdenkaupunginteatteri.fi/esittely>

Lahden kaupunginvaltuusto. 2016. Lahden kaupungin strategia. Lahden kaupunki. Kaupunginvaltuuston kokouksen pöytäkirja 11.04.2016 § 38.

Lahden kaupunginvaltuusto. 2017. Toiminnan ja talouden seurantaraportti 1.1.-30.6.2017. Lahden kaupunki. Kaupunginvaltuuston pöytäkirja 04.09.2017 § 119.

Lahden kaupunki. 2017a. Lahden kaupungin vuosikertomus 2016 [viitattu 7.7.2017]. Saatavissa: <http://lahdenvuosi.fi/2016/lahden-kaupungin-vuosikertomus-2016/>

Lahden kaupunki. 2017b. Kaupungin organisaatio [viitattu 27.7.2017]. Saatavissa: <https://www.lahti.fi/tietoa-lahdesta/kaupungin-organisaatio>

Lahden liikunta- ja kulttuurilautakunta. 2016. Valtionosuuksien ja –avustusten anominen ja vastuut sivistystoimialalla v. 2016. Lahden

kaupunki. Liikunta- ja kulttuurilautakunnan kokouksen pöytäkirja
05.04.2016 § 53.

Lahden sivistyslautakunta. 2016. Sivistystoimialan toimintasääntö
1.1.2016. Lahden kaupunki. Sivistyslautakunnan kokouksen pöytäkirja
02.02.2016 § 40.

Lahden sivistyslautakunta. 2017a. Sivistyksen palvelualueen
toimintasääntö 1.6.2017. Lahden kaupunki. Sivistyslautakunnan
kokouksen pöytäkirja 23.05.2017 § 71.

Lahden sivistyslautakunta. 2017b. Valtionosuuksien ja –avustusten
anomien ja vastuut sivistystoimialalla vuonna 2017. Lahden kaupunki.
Sivistyslautakunnan kokouksen pöytäkirja 14.03.2017 § 39.

Lahden tarkastuslautakunta. 2017. Tarkastuslautakunnan vuoden 2016
arviointikertomus. Lahden kaupunki. Tarkastuslautakunnan kokouksen
pöytäkirja 08.05.2017 § 23.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M.,
Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P.,
Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampere. Tampereen
Teknillinen Yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos.

Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta 1705/2009. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20091705>

Lanki, T. 2017. Liikuntatoimenjohtaja, liikunnan ja kulttuurin vastuualueen
vastuualuejohtaja. Lahden kaupunki. Haastattelu 19.1.2017.

Lauslahti, S. 2003. Menestyvä kunta - kuntalaislähtöinen
talousjohtaminen. Helsinki. WSOY.

Malminen, M. & Ylä-Sankola-Peltola, M. 2017. Kirjastotoimenjohtaja &
Wellamo-opiston rehtori. Lahden kaupunki. Ryhmähaastattelu 24.1.2017.

Naasko, O., Kuivala-Ruiz, M., Suvisilta, J., Carlson, A., Martikainen, K. & Nikulainen, P. 2017. Viestintäpääällikkö, talous- ja tilaajapääällikkö, palvelujohtaja, kehittämispääällikkö, hallintojohtaja & henkilöstöpääällikkö. Lahden kaupunki. Ryhmähaastattelu 24.1.2017.

Opetushallitus 2017a. Valtionosuusjärjestelmän edellyttämien tietojen ilmoittaminen vuodelta 2016 [viitattu 4.7.2017]. Saatavissa: <http://www02.oph.fi/asiakkaat/rahoitus/kust16/kust16.html>

Opetushallitus 2017b. Käyttömenojen valtionosuuksien laskenta/kevään 2017 tilastointipäivän perustiedot [viitattu 4.7.2017]. Saatavissa: <http://www02.oph.fi/asiakkaat/rahoitus/perus17k/pt200117.html>

Opetushallitus 2017c. Käyttömenojen valtionosuuksien laskenta/syksyn 2016 tilastointipäivän perustiedot [viitattu 4.7.2017]. Saatavissa: <http://www02.oph.fi/asiakkaat/rahoitus/perus16s/pt200916.html>

Opetushallitus 2017d. Valtionavustus vieraskielisten sekä saamen- ja romanikielisten oppilaiden ja opiskelijoiden esi- ja perusopetuksen sekä lukiokoulutuksen järjestämiseen 2017 [viitattu 7.7.2017]. Saatavissa: http://www.oph.fi/rahoitus/valtionavustukset/103/0/valtionavustus_vieraskielisten_seka_saamen-_ja_romanikielisten_oppilaiden_ja_opiskelijoiden_esi-_ja_perusopetuksen_seka_lukiokoulutuksen_jarjestamiseen_2017

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017a. Teattereiden ja orkestereiden valtionosuudet [viitattu 4.7.2017]. Saatavissa: <http://minedu.fi/teattereiden-ja-orkestereiden-valtionosuudet>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017b. Museoiden valtionosuudet [viitattu 4.7.2017]. Saatavissa: <http://minedu.fi/museoiden-valtionosuudet>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017c. Avustus valtionosuuden piirissä oleville valtakunnallisesti tai alueellisesti merkittävillä teattereilla ja orkestereilla [viitattu 4.7.2017]. Saatavissa:

http://minedu.fi/avustukset/avustus/-/asset_publisher/valtionosuuden-piirissa-olevien-valtakunnallisesti-tai-alueellisesti-merkittaville-teattereille-ja-orkestereille-seka-teattereiden-ja-orkestereiden-ke

Patrikainen, K. 2012. Johdon talousraportointi ja sen kehittäminen oikeusministeriössä. Saatavissa:

http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12954/hse_ethesis_12954.pdf

Pöllä, K. & Etelälahti, P. 2002. Valtion uudistunut taloushallinto. WSOY. Porvoo

Raunila, L. 2010. Johdon raportit päätöksenteon tukena, Case: SAP Business One. Saatavissa:

https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/24531/Raunila_Lotta.pdf?sequence=1

Ritvanen, H. & Sinipuro J. 2013. Tiedolla johtaminen toimialan murroksessa: Malli sosiaali- ja terveystalouden kehittämiseen. Helsinki. BoD - Books on Demand.

Ryynänen, K. 2017. Hallintojohtaja. Lahden kaupunki. Haastattelu 15.2.2017.

Seppänen, S. 2014. Kuhmon kaupungin johdon raportoinnin kehittäminen. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/77744/Seppanen_Sirpa.pdf?sequence=1

Sinfonia Lahti. 2017. Lapset ja nuoret [viitattu 25.9.2017]. Saatavissa:

http://www.sinfonia-lahti.fi/lapset_ja_nuoret/fi_FI/lapset_ja_nuoret/

Suomen Kuntaliitto. 2016. Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri, Versio:

1.01. Saatavissa: <https://www.avoindata.fi/data/fi/dataset/kunnan-johtamisen-viitearkkitehtuuri>

Tilastokeskus 2017. Tiedonkeruut [viitattu 4.7.2017]. Saatavissa:
<http://www.stat.fi/keruu/index.html>

Tilastolaki 280/2004. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040280>

Turunen, H., Harju, M., Kuivala-Ruiz, M. & Ahtiainen, S. 2017.
Lukiojohtaja, päivähoitojohtaja, talous- ja tilaajapäällikkö &
tietopalvelusuunnittelija. Lahden kaupunki. Ryhmähaastattelu 31.1.2017.

Valtioneuvoston asetus opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta
1766/2009. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20091766>

LIITE 1.

TILASTOKESKUKSEN (2017) TIEDONKERUUT, JOISSA KOHDERYHMÄNÄ KUNNAT KUVAUKSINEEN JA TIEDONKERUUN PERUSTEINEEN (LAKI, JOHON TIEDONKERUU PERUSTUU)

Huomaa, että tiedonkeruiden kuvausten mahdollisesti sisältämät määräajat ja päivämäärät viittavat tilastointivuosien 2016 tai 2017 päivämääriin ja tiedonkeruiden määräajat päivittyvät jokaisena vuonna uusiin.

1. Avointen työpaikkojen tutkimus

Tilastokeskus (2017) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Avoimet työpaikat -tilasto on otostutkimus, jossa kysytään toimipaikkakohtaisesti tietoja avoimista työpaikoista. Työ- ja elinkeinoministeriön työvoimapalveluita koskevaan tutkimukseen kerätään tietoja samassa yhteydessä.

Tilaston laadinta perustuu Euroopan parlamentin ja neuvoston asetukseen n:o 453/2008 sekä komission asetuksiin n:o 1062/2008 ja n:o 19/2009.

Kutakin toimipaikkaa haastatellaan korkeintaan kahtena peräkkäisenä vuotena aina samalla vuosineljänneksellä. Kyselyyn vastataan joko verkkolomakkeella tai puhelinhaastattelulla.

Tiedonkeruun peruste: Tilastolaki (280/2004), Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus 453/2008 ja Euroopan komission asetukset 1062/2008 ja 19/2009. (Tilastokeskus 2017)

2. Esi- ja perusopetuksen kotikuntakorvauskysely

Tilastokeskus (2017) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Kyselyssä kerätään opetuksen järjestäjätasoisista tietoa esiopetuksen ja perusopetuksen oppilaista ja heidän kotikunnastaan. Oppilasmäärät ovat 31.12.2016 tilanteen mukaisia. Oppilaan kotikuntana pidetään kuntaa, joka on merkitty oppilaan kotikuntalain (201/1994) mukaiseksi kotikunnaksi väestötietojärjestelmään 31.12.2016.

Väestötietojärjestelmässä kotikunnat ovat tuolloin vuoden 2017 kuntaluokituksen mukaisia.

Tiedonkeruun peruste: Tilastolaki (280/2004), laki kunnan peruspalvelujen valtionosuudesta (1704/2009) ja valtioneuvoston asetus kunnan peruspalvelujen valtionosuudesta (1446/2014). (Tilastokeskus 2017)

3. Julkisen sektorin tutkimus ja kehittäminen

Tilastokeskus (2017) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Julkisen sektorin tutkimus ja kehittäminen tutkimuksen tavoitteena on kerätä tietoja tutkimus- ja kehitystoiminnan menoista ja niiden rahoituksesta, tutkimushenkilöstöstön koulutuksesta ja tutkimus- ja kehittämistoimintaan käytetystä työajasta.

Tutkimus on EU-harmonisoitu ja se toteutetaan yhtenäisellä tietosisällöllä ja samoilla menetelmillä kaikissa EU-maissa.

Tutkimus- ja kehittämistoiminnan tilastointi perustuu Euroopan unionin asetuksiin (Euroopan parlamentin ja neuvoston päätös N:o 1608/2003/EY sekä komission asetus N:o 995/2012).

Tutkimus toteutetaan vuosittain ja tietojen kerääminen aloitetaan maalisi- huhtikuussa. Kyselyyn vastataan internetissä sähköisellä lomakkeella.

Tiedonkeruun peruste: Tilastolaki (280/2004), Euroopan parlamentin ja neuvoston päätös 1608/2003 ja Euroopan komission asetus 995/2012. (Tilastokeskus 2017)

4. Julkisten palvelurakennusten korjausrakentaminen

Tilastokeskus (2017) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Julkisiin palvelurakennuksiin tehdyistä korjauksista ei ole saatavissa ajantasaista tietoa olemassaolevista tietolähteistä. Siksi julkisten palvelurakennusten korjauksia tulee selvittää otostutkimuksella.

Julkisiin palvelurakennuksiin kohdistuneet korjaukset kysytään joka kolmas vuosi. Kohdejoukkona ovat julkiset palvelurakennukset, jolloin vastaajina toimivat

rakennuksen omistaja tai rakennuksesta vastaavat tahot.

Lisäksi välivuosien estimointia varten tehdään rakennusluvanvaraista korjausrakentamista koskeva lisäkysely. Kysely tehdään puhelimitse ja siinä selvitetään korjaustoimenpiteiden arvo.

Tiedonkeruun peruste: Tilastolaki (280/2004). (Tilastokeskus 2017)

5. Järjestäjä- ja oppilaitostason oppilaat ja opiskelijat

Tilastokeskus (2017) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Tilastokeskus kerää syksyisin koulutuksen/opetuksen järjestäjän kautta oppilas- ja opiskelijamäärätietoja järjestäjä- ja oppilaitostason lomakkeilla.

Koulutuksen ja opetuksen järjestäjätason tiedot -lomakkeella kerätään kaikkien koulutuksen/opetuksen järjestäjien yhteystiedot, päivähoidon esiopetuksen ja muualla kuin oppilaitoksissa olevien maahanmuuttajien perusopetukseen valmistavan opetuksen oppilasmäärät ajankohdalta 20.9., tietoja oppilaiden aamu- ja iltapäivätoiminnasta ja kuntaan sijoitettujen oppivelvollisten opetuksen järjestämisestä. Lisäksi kartoitetaan esi- ja perusopetuksen järjestäminen kunnan osalta.

Oppilaitostason oppilaat ja opiskelijat -lomakkeella kerätään oppilaitoskohtaisia tietoja mm. edelliseltä lukuvuodelta, kuluvalta syyslukukaudelta, peruskoulujen erityisopetuksesta ja ainevalinnoista.

Tiedonkeruun peruste: Tilastolaki (280/2004), laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (1705/2009) ja valtioneuvoston asetus opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (1766/2009). (Tilastokeskus 2017)

6. Kunnallinen pysäköinninvalvonta

Tilastokeskus (2017) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Tilastokeskus kerää lukumäärätietoja pysäköinninvalvontalain (727/2011) nojalla annetuista pysäköintivirhemaksupäätöksistä, maksuvaatimuksista, ulosottoon menneistä pysäköintivirhemaksuista, rengaslukon käytöstä sekä siirto- ja säilytyskustannuksiin kohdistuvista korvauspäätöksistä (Laki ajoneuvojen

siirtämisestä (828/2008)). Lomakkeelle merkitään erikseen poliisin antamat pysäköintivirhemaksupäätökset. Tietoja on kerätty vuodesta 1974 lähtien.

Tiedonkeruun peruste: Tilastolaki (280/2004). (Tilastokeskus 2017)

7. Kuntasektorin palkkatiedustelu

Tilastokeskus (2017) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Kuntasektorin palkkatiedustelussa kerätään kuntasektorin henkilöstön palkkatiedot vuosittain. Tiedustelu koskee lokakuun tietoja.

Kunnat ja kuntayhtymät voivat toimittaa kuukausi- ja tuntipalkkaisen henkilöstön palkkatiedot Tilastokeskukseen joko tiedostonsiirtona tai verkkolomakkeella.

Tiedonkeruun peruste: Tilastolaki (280/2004). (Tilastokeskus 2017)

8. Kuntatalouden tiedonkeruu

Tilastokeskus (2017) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Kuntataloustilaston tiedonkeruu muodostuu kahdesta osasta: tilinpäätöstietojen ja muiden taloustietojen keruusta.

Tilinpäätöstietojen keruussa kerätään kuntien ja kuntayhtymien sekä niiden muodostamien konsernien ulkoiset tilinpäätöstiedot. Lisäksi tilinpäätöstiedot kerätään jokaiselta kunnan ja kuntayhtymän liikelaitokselta. Tilinpäätöstiedot koostuvat tulos- ja rahoituslaskelmasta sekä taseesta.

Muiden taloustietojen keruussa kerätään käyttötalous- ja investointitietoja sekä niiden erittelyjä. Lisäksi muiden taloustietojen keruun yhteydessä kerätään opetus- ja kulttuuriministeriön sekä Opetushallituksen tarpeisiin tietoja esi- ja perusopetuksesta sekä lukiokoulutuksesta.

Tiedonkeruun peruste: Tilastolaki (280/2004). (Tilastokeskus 2017)

9. Kuntatalous neljännesvuosittain -tiedonkeruu

Tilastokeskus (2017) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Tiedonkeruussa kerätään tietoja kuntien, kuntayhtymien sekä niiden yrityssektorin liikelaitosten tulos- ja rahoituslaskelmien ja taseen eristä neljännesvuosittain.

Tiedot tuloslaskelmasta ja investoinneista kerätään talousarvion toteutumisen mukaisena vuoden alun ja neljänneksen lopun väliseltä ajanjaksolta. Taseen tiedot kerätään neljänneksen lopun tilanteen mukaisena.

Tiedonkeruun peruste: Tilastolaki (280/2004). (Tilastokeskus 2017)

10. Kustannusindeksien ja maatalouden hintaindeksien hintatiedustelu

Tilastokeskus (2017) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Kustannusindeksien hintatiedustelussa kysytään kuorma-auto-, linja-auto-, taksi-, invataksi- ja sairaankuljetusliikenteen sekä maarakentamisen, maarakennus- ja metsäalan koneurakoinnin palvelujen tuottamiseen liittyvien hyödykkeiden, ostettujen tuotteiden ja palvelujen hintoja.

Samalla tiedonkeruulla kerätään hintoja myös maatalouden tuotantovälineiden ostohintaindeksiin. Maatalouden hintaindekseihin kerätään tietoja kasvi- ja eläintuotteiden hinnoista sekä maatalouden tuotannossa käytettävistä tuotantovälineiden ostohinnoista.

Kustannusindeksien ja maatalouden hintaindeksien laadinnassa käytetään hyväksi muihin indekseihin kerättyjen hyödykkeiden hintatietoja sekä tehdään omia hintatiedusteluja. Tiedonkeruu tapahtuu kuukausittain ja vastausten määräaika on tiedonantajakohtainen. Tiedonkeruu ei kohdistu joka kuukausi kaikkiin tiedonantajiin. Kysely lähetetään tiedonantajalle riippuen siitä, kuinka usein tiedonantajan hinnat muuttuvat. Tiedonkeruufrekvenssi sovitaan kunkin tiedonantajan kanssa erikseen. Joillakin tiedonantajilla hinnat muuttuvat kuukausittain, joillakin esim. kerran vuodessa.

Tilastot tuotetaan maksullisina toimeksiantoina, ja yritysten tiedonanto perustuu vapaaehtoisuuteen. Poikkeuksena on kuitenkin maarakennuskustannusindeksi, jossa on tilastolakiin (280/2004) perustuva tiedonantovelvollisuus. Euroopan unioni edellyttää maatalouden tuottajahintaindeksin ja maatalouden tuotantovälineiden ostohintaindeksin laadintaa.

Tiedonkeruun peruste: Tilastolaki (280/2004). (Tilastokeskus 2017)

11. Liike- ja toimistorakennusten korjausrakentaminen

Tilastokeskus (2017) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Liike- ja toimistorakennuksiin kohdistuneet korjaukset kysytään joka kolmas vuosi. Kohdejoukkona ovat liike- ja toimistorakennusten omistajat tai rakennuksesta vastaavat tahot.

Tutkimus on otospohjainen puhelinhaastattelututkimus. Haastattelut tehdään Tilastokeskuksen puhelinhaastattelukeskuksessa.

Tiedonkeruun peruste: Tilastolaki (280/2004). (Tilastokeskus 2017)

12. Lukiokoulutuksen ainevalinnat

Tilastokeskus (2017) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Tiedonkeruun kohteena ovat lukion koko oppimäärän opiskelijat, lukion koko oppimäärän suorittaneet ja lukion koko oppimäärän suorittaneiden ainevalinnat.

Tiedonkeruun peruste: Tilastolaki (280/2004). (Tilastokeskus 2017)

13. Lukiokoulutuksen opiskelijat

Tilastokeskus (2017) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Tiedonkeruun kohteena ovat tutkintoon johtavassa lukiokoulutuksessa olevat opiskelijat ajankohdalta 20.9. Tutkintoon johtavaksi lukiokoulutukseksi katsotaan:

- lukion koko oppimäärään johtava koulutus (ylioppilastutkintoon tähtäävä koulutus)

- kansainväliseen ylioppilastutkintoon johtava koulutus (International Baccalaureate- eli IB-tutkintoon johtava koulutus)

- Reifeprüfung-tutkintoon johtava koulutus (vain Helsingin Saksalainen koulu)

- Gymnasieexamen-tutkintoon johtava koulutus (vain Ålands lyceum)

- European Baccalaureate -tutkintoon eli EB-tutkintoon johtava koulutus (vain Helsingin eurooppalainen koulu)

Tiedonkeruun peruste: Tilastolaki (280/2004). (Tilastokeskus 2017)

14. Lämmön tuotanto

Tilastokeskus (2017) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Lämmön tuotantokyselyssä kerätään tietoa laitosalueen teollisuus- ja kaukolämmön tuotannosta, hankinnasta ja kulutuksesta sekä tuotantoon kuluneista polttoaineista. Tilastointiajanjaksona käytetään kalenterivuotta.

Sähkön ja lämmön tuotannon tilastointi perustuu EU:n energiatilastoasetukseen (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus N:o 1099/2008 energiatilastoista), jossa on kuvattu vuosittaiset ja lyhyen aikavälin raportointivelvoitteet.

Tilastokeskus kerää lämmön erillistuotantoa koskevat tiedot. Sähköntuotannon sekä sähkön ja lämmön yhteistuotannon tiedonkeruu suoritetaan Energiateollisuus ry:ssä.

Tiedonkeruu aloitetaan vuosittain huhti-toukokuussa. Tiedonkeruun määräaika on toukokuun lopussa.

Tiedonkeruun peruste: Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus 1099/2008 energiatilastoista. (Tilastokeskus 2017)

15. Oppilaitosmuotoisen ammatillisen koulutuksen opiskelijat ja tutkinnon suorittaneet kalenterivuodelta

Tilastokeskus (2017) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Tiedonkeruun kohteena ovat tutkintoon johtavan oppilaitosmuotoisen ammatillisen koulutuksen opiskelijat ja tutkinnon suorittaneet kalenterivuodelta. Tiedot kerätään henkilö pohjaisina opetussuunnitelmaperusteisesta ammatillisesta peruskoulutuksesta ja näyttötutkintoon valmistavasta koulutuksesta (ammatilliset perustutkinnot, ammattitutkinnot ja erikoisammattitutkinnot).

Tiedonkeruun peruste: Tilastolaki (280/2004). (Tilastokeskus 2017)

16. Oppilaitosten tutkintoon johtamaton koulutus

Tilastokeskus (2017) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Tiedonkeruun kohteena on oppilaitosten ei-tutkintotavoitteinen koulutus.

Tiedonkeruun peruste: Tilastolaki (280/2004). (Tilastokeskus 2017)

17. Oppilaitosverkon tarkistus

Tilastokeskus (2017) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Tiedonkeruun tarkoituksena on saada selville seuraavana syksynä toiminnassa olevat oppilaitokset 20.9. tilanteen mukaisina.

Tiedonkeruun peruste: Tilastolaki (280/2004). (Tilastokeskus 2017)

18. Oppisopimuskoulutuksen opiskelijat ja tutkinnon suorittaneet kalenterivuodelta

Tilastokeskus (2017) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Tiedonkeruun kohteena ovat kalenterivuoden aikana oppisopimuskoulutukseen osallistuneet ja/tai tutkinnon suorittaneet. Tiedot kerätään vain tutkintotavoitteisesta koulutuksesta (ammatillinen peruskoulutus, ammatti- ja erikoisammattitutkinnot).

Tiedonkeruun peruste: Tilastolaki (280/2004). (Tilastokeskus 2017)

19. Rahoitussaamisten ja -velkojen neljännesvuosikysely (BOPQ)

Tilastokeskus (2017) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Kyselyssä kerätään tietoa suomalaisten yritysten ja yhteisöjen rahoitussaamisista ja -veloista (konsernin sisäiset ja ulkoiset) neljännesvuositasolla.

Tiedonkeruun peruste: Tilastolaki (280/2004). (Tilastokeskus 2017)

20. Teollisuus- ja varastorakennusten korjausrakentaminen

Tilastokeskus (2017) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Teollisuus- ja varastorakennuksiin kohdistuneet korjaukset

kysytään joka kolmas vuosi. Kohdejoukkona ovat liike- ja toimistorakennusten omistajat tai rakennuksesta vastaavat tahot.

Tutkimus on otospohjainen puhelinhaastattelututkimus. Haastattelut tehdään Tilastokeskuksen puhelinhaastattelukeskuksessa.

Tiedonkeruun peruste: Tilastolaki (280/2004). (Tilastokeskus 2017)

21. Työvoimakustannusten neljännesvuositilasto julkisella alalla

Tilastokeskus (2017) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Työvoimakustannusten neljännesvuositiedustelussa kerätään tietoa kuntien, kuntayhtymien ja seurakuntien palkatusta henkilökunnasta, palkattujen, tehtyjen ja poissaolotuntien määrästä sekä palkka- ja sosiaalivakuutuskustannuksista.

Kuntia koskevat tiedot kerätään toimialoittain, kuntayhtymiä ja seurakuntia koskevat tiedot pääasiallisesti koko yksiköstä.

Työvoimakustannustilastointi perustuu Euroopan parlamentin ja neuvoston työvoimakustannustilastoa (N:o 530/1999) sekä työvoimakustannusindeksiä (N:o 450/2003) koskeviin asetuksiin. Indeksien ulottamisesta julkiselle sektorille sijoittuville toimialoille säädettiin Euroopan unionin komission asetuksella (N:o 224/2007).

Tiedustelu toteutetaan neljännesvuosittain kunkin neljänneksen päätyttyä verkkolomakkeella.

Tiedonkeruun peruste: Tilastolaki (280/2004), Euroopan parlamentin ja neuvoston asetukset 530/1999, 450/2003 ja 224/2007. (Tilastokeskus 2017)

22. Ulkomaisten rahoitussaamisten ja -velkojen kuukausikysely (BOPM)

Tilastokeskus (2017) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Tilastokeskus ja Suomen Pankki keräävät kuukausittain yrityksiltä, rahoitus- ja vakuutuslaitoksilta, kunnilta sekä valtiolta tietoja ulkomaisista rahoitussaamisista ja -veloista.

Kyselyssä ulkomaisista rahoitussaamisista ja -veloista (BOPM) raportoidaan yritysryhmän ulkopuolisia ja sisäisiä eriä:

- Yritysryhmän ulkopuolisten erien osalta raportoidaan tiedot muista kuin arvo-paperimuotoisista ulkomaisista saamisista ja veloista.

- Yritysryhmän sisäisten erien osalta raportoidaan kaikki ulkomaiset saamiset ja velat.

Tiedonkeruun peruste: Tilastolaki (280/2004), laki Suomen Pankista (214/1998) ja Euroopan unionin asetus 2533/1998. (Tilastokeskus 2017)

23. Ulkomaisten rahoitussaamisten ja -velkojen vuosikysely (BOPA)

Tilastokeskus (2017) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Kyselyssä kerätään tietoja suurimmilta Suomessa toimivilta yrityksiltä ja yhteisöiltä, joilla on ulkomaisia rahoitussaamiaisia ja -velkoja. Kysely kattaa kaikki kotimaiset sektorit (pl. kotitaloudet). Kyselyssä raportoidaan tiedot raportointivelvollisen yhteisön ja sen suomalaisten tytäryhtiöiden ulkomaisista rahoitussaamisista ja -veloista. Kysely kattaa yritysryhmän sisäiset ja ulkopuoliset ulkomaiset saamiset ja velat. Tarvittaessa joiltakin vastaajista pyydetään erillinen selvitys yrityskaupoista ja fuusioista.

Tiedonkeruun peruste: Tilastolaki (280/2004). (Tilastokeskus 2017)

24. Yritysrekisterin kuntakonsernien tiedustelu

Tilastokeskus (2017) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Yritysrekisteri tiedustelee vuosittain kuntakonsernien tietoja. Tietoja kerätään yritys- ja toimipaikkarekisterin ylläpitoa varten. Tilastoyksikkönä on yritys ja tiedonantovelvollisena kunta. Kysely lähetetään kunnille vuosittain toukokuussa. Tiedonantajat käyttävät ensisijaisena tietolähteenä kunnan toimintakertomusta. Tiedusteluun vastataan sähköpostilla.

Tiedonkeruun peruste: Tilastolaki (280/2004). (Tilastokeskus 2017)

LIITE 2.

LAHDEN SIVISTYSLAUTAKUNNAN (2017b) JA LAHDEN LIIKUNTA- JA KULTTUURILAUTAKUNNAN (2016) TIETOJEN MUKAISET MUIDEN KUIN TILASTOKESKUKSEN TIEDONKERUUT KOSKIEN SIVISTYSTOIMIALAN ALAISIA PALVELUYKSIKÖITÄ TIEDONKERÄÄJINEEN, KUVAUKSINEEN JA TIEDONKERUUN PERUSTEINEEN (LAKI, JOHON TIEDONKERUU PERUSTUU)

Huomaa, että tiedonkeruiden kuvausten mahdollisesti sisältämät määrääajat ja päivämäärät viittavat tilastointivuosien 2016 tai 2017 päivämääriin ja tiedonkeruiden määrääajat päivittyvät jokaisena vuonna uusiin.

1. Opetus- ja kulttuuriministeriö, Teattereiden ja orkestereiden valtionosuudet

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2017a) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Opetus- ja kulttuuriministeriön valtionosuuden piiriin hyväksymät teatterit ja orkesterit ilmoittavat valtionosuuksien laskentaa varten tarvittavat tiedot vuosittain Opetushallituksen käyttökustannuksia ja suoritteita koskevalla kyselyllä. Kustannuskyselylomake ohjeineen sekä kustannusraportit löytyvät Opetushallituksen sivuilta.

Tiedonkeruun peruste: Valtionosuuden saamisen edellytyksistä on säädetty teatteri- ja orkesterilaissa (730/1992). Valtionosuuden maksamisesta teattereiden ja orkestereiden käyttökustannuksiin sekä yksikköhintojen laskemisesta säädetään laissa opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (1705/2009). (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017a)

2. Opetus- ja kulttuuriministeriö, Museoiden valtionosuudet

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2017b) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Opetus- ja kulttuuriministeriön valtionosuuden piiriin hyväksymät museot ilmoittavat valtionosuuksien laskentaa varten tarvittavat tiedot vuosittain Opetushallituksen

käyttökustannuksia ja suoritteita koskevalla kyselyllä. Kustannuskyselylomake ohjeineen sekä kustannusraportit löytyvät Opetushallituksen sivuilta.

Tiedonkeruun peruste: Valtionosuuden saamisen edellytyksistä on säädetty museolaissa (729/1992) ja valtioneuvoston asetuksessa museoista (1192/2005). Valtionosuuden maksamisesta museoiden käyttökustannuksiin sekä yksikköhintojen laskemisesta säädetään laissa opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (1705/2009). (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017b)

3. Opetus- ja kulttuuriministeriö, Avustus valtionosuuden piirissä oleville valtakunnallisesti tai alueellisesti merkittävälle teattereille ja orkestereille

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2017c) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Opetus- ja kulttuuriministeriö voi valtion talousarvion rajoissa päättää myöntää harkinnanvaraista valtionavustusta valtakunnallisesti tai alueellisesti merkittävälle teattereille ja orkestereille (730/1992, 6 a § 2 mom.). Tällainen peruste voi olla esimerkiksi teatterin tai orkesterin toiminnan erikoisluonne kuten valtakunnallinen tanssi- tai nukketeatteritoiminta, valtakunnallinen lastenteatteri tai -orkesteritoiminta tai muu valtakunnallisesti merkittävä teatteri- tai orkesteritoiminta taikka alueellinen teatteri- tai orkesteritoiminta.

Kyseessä on yleisavustus. Avustus on tarkoitettu edellä mainituista toiminnoista syntyviin menoihin, joita voivat olla esimerkiksi henkilöstökulut tai kiertuetoiminnasta aiheutuvat menot. Hakemuksessa tulee selvittää avustuksen käyttötarkoitus, siihen liittyvä kustannusarvio ja rahoitussuunnitelma. Rahoitussuunnitelmassa tulee selvittää myös muu käyttötarkoitukseen liittyvä rahoitus.

Avustuksen käytöstä on tehtävä selvitys viimeistään päätöksessä mainittuna päivänä. Avustuksen saajan edellytetään raportoivan menoista kustannuspaikkatasoisesti, jos kyseessä on erityisavustus tai yleisavustus osaan toiminnasta.

Tiedonkeruun peruste: Valtionavustuslaki (688/2001). (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017c)

4. Opetushallitus, Valtionosuusjärjestelmän edellyttämien tietojen ilmoittaminen vuodelta 2016

Opetushallitus (2017a) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain (1705/2009) 58 §:n ja vapaasta sivistystyöstä annetun lain (632/1998) 21§:n mukaan valtionosuuden saajan tulee ilmoittaa valtionapuviranomaiselle rahoituksen määrittämiseksi tarvittavat tiedot toiminnastaan ja taloudestaan. Valtionosuusjärjestelmän toimeenpano ja seuranta edellyttävät kustannuksia ja suoritteita koskevien tietojen keräämistä koulutuksen järjestäjiltä, oppilaitoksilta sekä taide- ja kulttuurilaitoksilta. Samassa yhteydessä kerätään lisäksi rahoitusjärjestelmän kehittämisen ja sen toimivuuden seurannan kannalta tarpeellisia kustannus- ja suoritetietoja.

Tiedonkeruun peruste: Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (1705/2009) ja laki vapaasta sivistystyöstä (632/1998). (Opetushallitus 2017a)

5. Opetushallitus, Käyttömenojen valtionosuuksien laskenta/kevään 2017 tilastointipäivän perustiedot

Opetushallitus (2017b) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Kyselyllä kerätään tiedot opetustoimen vuoden 2017 rahoituksen tarkistamiseksi sekä vuoden 2018 ennakkollisen rahoituksen laskemiseksi.

Tämä kevään tilastointipäivän perustietokysely sisältää lukiokoulutuksen, ammatillisen peruskoulutuksen sekä oppisopimuskoulutuksen tiedonkeruut.

Esi- ja perusopetuksen oppilastiedot ilmoitetaan ainoastaan Tilastokeskuksen tiedonkeruissa; helmikuussa 2017 kotikuntakorvauskyselyssä 31.12.2016 tilanteen mukaisesti sekä syksyllä 2017 Järjestäjä- ja oppilaitostason oppilaat ja opiskelijat kyselyssä.

Opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain (1705/2009) 58 §:n ja asetuksen (1766/2009) 25 §:n mukaan koulutuksen järjestäjien valtionosuuksien ja rahoituksen laskemista ja määrittämistä varten tarvittavat tiedot tulee ilmoittaa tilastointipäivän (20.1.) tilanteen

mukaisesti 10 päivän kuluessa tilastointipäivästä. Rahoitusasetuksen mukaista määräaika on ehdottomasti noudatettava. Tietojen jatkokäsittelyä ei voida aloittaa ennen kuin viimeinenkin yksikkö on toimittanut tietonsa ja ne on tarkistettuna saatettu konekieliseen muotoon.

Tiedonkeruun peruste: Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (1705/2009) ja valtioneuvoston asetus opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (1766/2009). (Opetushallitus 2017b)

6. Opetushallitus, Käyttömenojen valtionosuuksien laskenta/syksyn 2016 tilastointipäivän perustiedot

Opetushallitus (2017c) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Tällä kyselyllä kerätään tiedot opetustoimen vuoden 2017 rahoituksen laskemiseksi sekä perustiedot vuoden 2016 rahoituksen tarkistamiseksi.

Kaikki esi- ja perusopetuksen, aamu- ja iltapäivätoiminnan sekä ammattikorkeakoulujen tiedot kerää Tilastokeskus. Syksyn tiedonkeruiden lisäksi esi- ja perusopetuksen oppilaat ilmoitetaan 31.12.2016 tilanteen mukaisesti Tilastokeskuksen kotikuntakorvauskyselyssä helmikuussa 2017.

Opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain (1705/2009) 58 §:n ja asetuksen (1766/2009) 25 §:n mukaan koulutuksen järjestäjien valtionosuuksien ja rahoituksen laskemista ja määrittämistä varten tarvittavat tiedot tulee ilmoittaa tilastointipäivän (20.9.) tilanteen mukaisesti 10 päivän kuluessa tilastointipäivästä. Rahoitusasetuksen mukaista määräaika on ehdottomasti noudatettava. Tietojen jatkokäsittelyä ei voida aloittaa ennen kuin viimeinenkin yksikkö on toimittanut tietonsa ja ne on tarkistettuna saatettu konekieliseen muotoon.

Tiedonkeruun peruste: Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (1705/2009) ja valtioneuvoston asetus opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (1766/2009). (Opetushallitus 2017c)

7. Opetushallitus, Valtionavustus vieraskielisten sekä saamen- ja romanikielisten oppilaiden ja opiskelijoiden esi- ja

perusopetuksen sekä lukiokoulutuksen järjestämiseen vuonna 2017

Opetushallitus (2017d) kuvaa tiedonkeruuta seuraavasti:

Hakukokonaisuus jakautuu kolmeen osioon. Kutakin avustusta haetaan sähköiseen hakemukseen sisältyvillä omilla osioillaan.

Vieraskielisten oppilaiden ja opiskelijoiden suomi tai ruotsi toisena kielenä ja kirjallisuus -opetus tai muun opetuksen tukeminen

Avustus on tarkoitettu niille oppilaille ja opiskelijoille, jotka opiskelevat suomi tai ruotsi toisena kielenä ja kirjallisuus -oppimäärää. Lisäksi voidaan hakea avustusta vieraskielisten oppilaiden ja opiskelijoiden muun opetuksen tukeen, jota voidaan antaa eri oppiaineissa.

Oman äidinkielen opetus

Avustusta voidaan myöntää vieraskielisten oppilaiden oman äidinkielen tai hänen kotonaan käyttämän muun kielen opetukseen, saamen kielen ja romanikielen opetukseen. Lisäksi tätä avustusta voidaan myöntää ulkomailta muuttaneiden suomen- ja ruotsinkielisten oppilaiden ja opiskelijoiden ulkomailla hankkiman kielitaidon ylläpitämiseen.

Tiedonkeruun peruste: Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (1705/2009) ja opetusministeriön asetus vieraskielisten sekä saamenkielisten ja romanikielisten oppilaiden täydentävään opetukseen perusopetuksessa ja lukiokoulutuksessa myönnettävän valtionavustuksen perusteista (1777/2009). (Opetushallitus 2017d)

LIITE 3.

HAASTATTELUKYSYMYSTEN RUNKO VASTUUALUEILLE JA PALVELUYKSIKÖILLE

1. Miten raportoitte yksikkönne toiminnasta toimialan johdolle?
2. Mitä tietoja/raportteja yksikössänne tuotetaan? Miksi/mihin tarkoitukseen? Tulevatko jotkin raportointitarpeet lainsäädännöstä?
3. Tehdäänkö yksikössänne ad-hoc raportointia? Minkä verran arvioitte tätä olevan suhteessa vakioraportointiin?
4. Onko jotakin tietoa, jota tarvitsisitte päätöksenteon ja johtamisen tueksi, mutta se puuttuu?
5. Mikä johdon raportoinnin tilanne mielestänne on yksikössänne nyt? Entä toimialalla?
6. Miten raportoinnin tilannetta voitaisi parantaa?
7. Mietitään tilannetta muutama vuosi eteenpäin: Miten tiedon tarve muuttuu? Miten raportoinnin tulisi kehittyä?
8. Ketkä yksikössänne ovat keskeisiä raporttien tuottajia?

LIITE 4.

HAASTATTELUKYSMYSTEN RUNKO LAUTAKUNTIEN PUHEENJOHTAJILLE

1. Millaisia raportteja ja tilastoja saatte tällä hetkellä käyttöönnne?
2. Ovatko saamanne raportit ja tilastot riittäviä?
3. Miten raportointia lautakuntien suuntaan voitaisi parantaa?
4. Jos mietitään tilannetta muutama vuosi eteenpäin, koetteko, että tiedon
tarve muuttuu? Millaista tietoa tulevaisuudessa tarvitaan päätöksenteon
tueksi?

LIITE 5.

KPMG:N HAASTATTELUKYSYMYKSET TOIMIALOILLE

1. Tulossopimus

- Miten kaupungin johto / konserni ohjaa toimialanne / yhtiönne toimintaa?
- Miten te ohjaatte omia yksiköitänne?
- Perustuuko mahdollinen tulossopimus suoritteisiin vai budjettiin?

2. Raportointiprosessit

- Miten raportoitte toiminnastanne kaupungin johdolle / konsernille?
- Mitä ja miten yksiköt raportoivat teille? Miten tätä tietoa hyödynnetään?
- Mikä on vakioraportoinnin ja ad-hoc raportoinnin osuus?

3. Tietotarpeet: Miettikää omalta henkilökohtaiselta kannalta tämän hetkistä johtamistanne ja päätöksentekotilanteita

- Mitä tietoa puuttuu?
- Onko tiedon laadussa ongelmia?
- Miten nykyinen raportointi palvelee johtamista?

4. Miettikää tiedolla johtamista v. 2020 ja mitä on tiedolla johtaminen tavoitetilassa?

- Miten sisäisen tiedon (kaupungin itse tuottaman tiedon) tarve muuttuu?
- Mitä ulkoista tietoa / toimintaympäristötietoa päätöksentekoon tarvitaan?
- Miten raportoinnin tulisi kehittyä?

5. Ketkä ovat keskeisiä raporttien tuottajia, joiden kanssa voi katsoa:

- Raportoinnin ajankäyttöä
- Lähdejärjestelmiä
- Nykyistä raporttijoukkoa (vakioraportit ja ad-hoc -raportit)

LIITE 6.

SIVISTYSTOIMIALAN TUOTTAMIA JA TARVITSEMIÄ RAPORTTEJA JA TILASTOTIETOJA VUOSILTA 2016 - 2017

Raportin nimi	Lyhyt kuvaus	Kenelle toimitetaan?	Kuinka usein toimitetaan?	Missä muodossa toimitetaan?	Miten toimitetaan?	Raportin pohjatiedot	Läpimenoaika
Tilastointipäivän tiedot	Tilastokeskuksen tilastointipäivän tietojen tarkistuspyynnöt	Tilastokeskus	AD HOC / muutamia kertoja vuodessa	Sähköposti tai pdf	Sähköposti	Primuksen arkistokannasta tai kouluilta	5-60 min
Oppilasmääräennusteet	Koulukohtaiset oppilasmääräennusteet	Tilakeskus, arkkitehdit, palvelujohtaja, opetus- ja kasvatusjohtaja jne.	AD HOC / tarpeen mukaan	Excel tai sähköposti	Sähköposti	Excel	Riippuu pyynnön haastavuudesta
Oppilasluettelo	Pyydettyjen oppilaiden tiedot	Mm. hammashoito, muut kunnat	AD HOC / tarpeen mukaan	Excel	Sähköposti	Primus	Max 30 min
Oppilas- ja opiskelijamäärät	Perusopetuksen oppilaiden ja/tai lukion opiskelijoiden määrät	Toimialan johto, järjestelmätoimittajat, seurakuntayhtymä, media jne.	AD HOC / tarpeen mukaan	Excel tai sähköposti	Sähköposti	Primus	Riippuu pyynnön haastavuudesta
Opettajien tiedot	Perusopetuksen ja/tai lukion opettajien tiedot, määrät tms.	Talous- ja tilaajapäällikkö, suunnittelu- ja kehittämis-päällikkö, henkilöstöpäällikkö jne.	AD HOC / tarpeen mukaan	Excel tai sähköposti	Sähköposti	Primus	Riippuu pyynnön haastavuudesta
Vuosiviikkotuntimäärät	Perusopetuksen ja/tai lukion opettajien opetustuntien määrät	Talous- ja tilaajapäällikkö, suunnittelu- ja kehittämis-päällikkö, henkilöstöpäällikkö jne.	AD HOC / tarpeen mukaan	Excel tai sähköposti	Sähköposti	Primus	Riippuu pyynnön haastavuudesta
Toiminta ja taloustilasto	Sivistystoimialan tietoja taloudesta ja toiminnasta (perusopetus, lukiokoulutus, varhaiskasvatus)	Provincia Oy / Tilastokeskus	Vuosittain	Sähköinen lomake	Sähköinen lomake	SAP, Excel	2 kk
Toimialan seurantaraportti	Kuukausittainen talousseuranta, sitovuustasoinen, palveluyksiköittäin	Toimialan johtoryhmä, palveluyksiköt, vastuualueiden johtoryhmät	Kuukausittain	Excel / pdf	Sähköposti	FPM, DR, SAP	1 pv

Kirjanpidon raportointi	SAP-kirjapidon kyselyistä tarvittaessa erilaisia kuluerittelyraportteja, projektien kustannukset	Yksikön johto, projektipäälliköt	Pyydettyessä				
Menojen muutokset kolmelta vuodelta (toimiala-, vastuualue- ja palveluysikkotasolla)	Menokasvujen ja poikkeamien selvittely	Toimialajohtaja	AD HOC	Excel / pdf	Sähköposti	SAP, FPM	1 pv
Ostolaskujen määrä (käyttäjä/vuosi/kk)	Ostolaskujen määrä käyttäjittäin		AD HOC	Excel / pdf	Sähköposti	IP	
Koulunkäyntiavustajien määrä kuukausittain	Koulunkäyntiavustajien määrä kuukausittain	Vastuualuejohtaja	AD HOC	Excel	Sähköposti	HR ammattikäyttäjät	1 pv
Vuoden 2016 puolella maksettujen vuoden 2015 palkkakustannusten euromäärä	Vuoden 2016 puolella maksettujen vuoden 2015 palkkakustannusten euromäärä	Vastuualuejohtaja	AD HOC	Palkkajärjestelmä	Excel	Palkanlaskenta	
Koulukuljetusoppilaat, ulkopaikkakuntalaiset, koulukuljetustyyppi (joukkoliikenne, erilliskuljetus)	Ulkopaikkakuntalaiset oppilaat koulukuljetuksissa	Talous- ja tilaajapäällikkö / Laskutustiimi	Puolivuositain	Excel	Sähköposti	Primus	
Kouluikkuna tiedonkeruu perusopetus ja lukio	Koulujen työsuunnitelmien mukaiset toteutuneet lukuvuoden vuosiviikkotunnit, suomenkielinen, ruotsinkielinen, Tuntijako luokka-asteittain, vuosiviikkotunnit, tukitunnit)	Talous- ja tilaajapäällikkö / Kouluikkuna - Kuntaliitto	Vuosittain	Excel / pdf / sähköposti	Sähköinen lomake	Primus, Excel	7 pv
Koulukohtainen budjetointi	Koulukohtaiseen budjetointiin tarvittavat toiminnan tiedot	Talous- ja tilaajapäällikkö	Puolivuositain	Excel		Primus, Personec/HR	14 pv
Opettajien valvonta-ateriamäärät	Valvonta-ateriamäärä / kouluittain/ vuosi/kk tasolla	Talous- ja tilaajapäällikkö, vastuualuejohtaja	Vuosittain	Excel	Sähköposti	Lahden aterialta kk-tason tiedot Excelissä	1 pv

ICT laitteet kouluittain	ICT laitemäärä kouluittain	Talous- ja tilaajapäällikkö, vastuualuejohtaja, suunnittelu- ja kehittämisspäällikkö, aluepäälliköt	AD HOC	Excel	Sähköposti	Provincia Oy ICT-palveluiden laitelistauksesta	
Menokasvun vertailu	Palveluyksikön, sitovuustason, toimialan menokasvun vertailu eri vuosien välillä	Toimialajohtaja	AD HOC	Excel		FPM DR	
Kulttuuri- ja liikuntatoimen menot / vuosi	Kulttuuri- ja liikuntatoimen menot / vuosi (netto / as, VOS /as, netto VOS:n jälkeen/as)	Toimialajohtaja, kaupunginjohtaja	AD HOC	Excel	Sähköposti	FPM DR, SAP	
Ostolaskujen määrä	Ostolaskujen määrä / vuosi / % osuus, ostolaskujen määrä käyttäjittäin	Talous- ja tilaajapäällikkö	AD HOC	Excel		IP Monitor	
Yleisopetuksen oppilaskohtaiset kustannukset kouluittain	Yleisopetuksen oppilaskohtaiset kustannukset kouluittain	Talous- ja tilaajapäällikkö, vastuualuejohtaja, suunnittelu- ja kehittämisspäällikkö, aluepäälliköt	AD HOC	Excel		FPM DR, SAP, tilakeskuksen vuokra Excel, Primus	
Palveluverkkolaskelmat, kustannusvaikutukset käyttötalouteen	Palveluverkkolaskelmat, kustannusvaikutukset käyttötalouteen	Toimialajohtaja, palvelujohtaja, vastuualuejohtaja, aluepäälliköt, lautakunta	AD HOC	Excel		FPM DR, SAP, Tilakeskuksen investointilaskelmat	
Palveluyksikön kustannukset / vuosi/ asukas	Palveluyksikön kustannukset / vuosi/ asukas	Talousarviovalmistelu	Vuosittain	Excel		SAP	
Sijoittuneet / vuosi	Päättötodistuksen saaneet, sijoittuneet muuhun toisen asteen koulutukseen, 10 luokalei sijoittuneet, oppisop koulutukseen sijoittuneet, työssä tai pudokas, ei päättötodistusta	Talousarviovalmistelu	Vuosittain	Excel			
Uskontojen tuntimäärät kouluittain	Uskontojen tuntimäärät kouluittain		AD HOC	Excel		Primus	

Koulukuljetuskustannukset vuosittain	Kuljetuskustannukset vuosittain, joukkoliikenne, erilliskuljetus		AD HOC	Excel		SAP, FPM DR	
Koulukuljetuskustannusten muutos	Koulukuljetuskustannusten vaikutus esim. väistötilasiirtymisessä tai palveluverkkosuunnitelmista	Toimialajohtaja, palvelujohtaja, vastuualuejohtaja, aluepäälliköt, lautakunta	AD HOC	Excel		SAP, FPM DR, Primus, LSL joukkoliikennehinnasto, kuljetussuunnittelulta oppilaskohtainen kustannus erilliskuljetuksessa	
Koulutusaste koulualuittain, työttömyys% koulualueittain, yksinhuoltajuus % koulualuittain	Koulutusaste koulualuittain, työttömyys% koulualueittain, yksinhuoltajuus % koulualuittain - tiedot saadaan Tekystä	Vastuualuejohtaja, aluepäälliköt	AD HOC	Excel		Tiedot saadaan Tekystä	
Erityisopetuksen tuntiresurssit kouluittain	Erityisopetuksen tuntiresurssit kouluittain	Talous- ja tilaajapäällikkö	AD HOC / tarvittaessa / puolivuositain	Excel	Sähköposti	Koulujen vuosisuunnitelmat ja Primus	1 pv
Erityisopetuksen raportointi	Erityisopetukseen liittyviä raportointipyyntöjä, jotka liittyvät mm. - uudisrakennusprojekteihin ja niiden tilatarpeisin erityisopetuksen osalta, - lautakunnan pyytämiin selvityksiin mm. oppilaiden tuen määristä, opetustilojen määristä, avustajamääristä - koulukuljetusmääristä erityisen tuen oppilaiden osalta	Perusopetuksen johto, lautakunta	AD HOC / tarvittaessa	Excel, sähköposti	sähköposti	Koulujen vuosisuunnitelmat ja Primus	

Lakisääteisten määräaikojen toteutuminen psykologien ja kuraattoreiden työssä	Lakisääteisten määräaikojen toteutuminen psykologien ja kuraattoreiden työssä ja arviointitietoa siitä, miten oppilashuoltosuunnitelma kouluissa toteutuu. Tähän ja hyvinvoinnin muutosohjelman seurantaan liittyy esim. poissaolijoiden määrästä tehtävä kooste. Hyvinvoinnin muutosohjelman mittareina on lisäksi toisen asteen koulutukseen sijoittuneiden määrä. Myös lautakunnalle on näistä raportoitu, mutta ei systemaattisesti. Raportit tuotetaan asiakastietojärjestelmän tilastojen ja sähköisen kyselyn pohjalta.	Oppilashuollon ohjausryhmä / vastuualuejohtaja, (lautakunta)	Vuosittain (lautakunnalle tarvittaessa)			Aura asiakastietojärjestelmä, sähköinen kysely	
Perusopetuksen maakunnallinen kysely	Perusopetuksen maakunnallisessa kyselyssä oppilashuoltoon liittyvät kysymykset (osa maakunnallista Zef-kyselyä)	Oppilashuollon ohjausryhmä / vastuualuejohtaja	Vuosittain			Maakunnallinen Zef-kysely	
Kouluterveyskysely	Kouluterveyskysely	Rehtorit, perusopetuksen johtoryhmä	Joka toinen vuosi				
Uimahallien kävijämäärät	Uimahallien kävijämäärät	Yksikön johto ja laitosmiehet	Tarvittaessa			Ceepos kassapankkijärjestelmä	
Nuorisopalvelujen tilastot	Kooste tunnuslukujen toteumasta vuosittain (toteutuma ja muutokset)	Nuorisopalveluiden johtoryhmä, nuorisotoimenjohtaja ja esimiehet	Kuukausittain, koonti joka toinen kk Suunnittelija tekee kerran vuoteen pohjan, työntekijä täyttää omat tunnuslukunsa kuukausittain.	Excel, PowerPoint		Tilastot	
Asiakastytytvyyskysely	Raportti asiakastytytvyyskyselyn tuloksista	Nuorisopalveluiden esimiehet	Tarvittaessa	Word		Zef- kyselyohjelma	2 vko

Työllistämismäärärahat	Työllistämismäärärahojen ja työllistettyjen määrän toteutumis- ja toteutumisarvioraportti	Elinvoima- ja työllisyysjaostolle, työllisyysasioiden päällikölle ja työllisyys- ja erityispalveluiden palvelupäällikölle	Kuukausittain	Excel	Sähköposti	Palkkaohjelmasta, palkkatukihakemuksista ja - päätöksistä sekä kirjanpidosta	Muodostuu palkkatukitilityksen tekemisen ohessa, raporttipohjan tekemiseen menee muutama tunti
Työpajojen, nuorisopalvelujen määrärahas seuranta, tulojen seuranta	Työpajojen, nuorisotalojen tulojen ja menojen seuranta, nuorisotalojen kioskitöiminnan katteen seuranta, nuorisopalveluiden tulojen seuranta	Työpajat, työllisyys- ja erityispalveluiden palvelupäällikkö, nuorisotalot, alueiden palvelupäälliköt, nuorisopalveluiden johtoryhmä	Kuukausittain	Excel	Excel	SAP	0,5 h
Työhyvinvointikysely	Raportti työhyvinvointikyselyn tuloksista	Nuorisopalveluiden esimiehet	Joka toinen vuosi		Pdf- tai PowerPoint	Kyselyohjelmasta	1 pv
Kehittämishojelman seuranta	Raportti kehittämissohjelman tavoitteiden toteutumisesta	Nuorisopalveluiden esimiehet	Vuosittain		Word		4 h / työntekijä
- Lahden Lasten Talvikarnevaalien kävijätilastot - Lastenkulttuurikeskus Efektin kävijätilastot - Efektin kulttuurivierailujen palaute		Kulttuuriasiainpäälikkö, Finland Festivals (Lahden Lasten Talvikarnevaalit), Opetus- ja kulttuuriministeriö (Lastenkulttuurikeskus Efektin kävijätilastot), Lastenkulttuurikeskus Efektin ohjausryhmä (Lastenkulttuurikeskus Efektin kävijätilastot ja Efektin-kulttuurivierailujen palaute), Lastenkulttuurikeskusten liitolle (Lastenkulttuurikeskus Efektin kävijätilastot)	Vuosittain		Taulukkoina	Finland Festivalsilla ja Lastenkulttuurikeskus Efektin tilastoinnilla on kummallakin oma järjestelmänsä, johon tiedot kootaan	Efektin osalta noin 3 päivää Talvikarnevaalien osalta päivän
SAP-HR Tiimiraportti	Tiimiraportti	Wellamo-opiston rehtorit, palvelupäällikkö	Lomalistat			SAP HR	

Hellewi (hallinto-ohjelma) raportit	Kalenterivuoden / syksyn / kevään toteutuneet opetustunnit, opetustunnit pääluokittain, opetustunnit pääasiallisen toiminnan mukaan, netto-opiskelijat, kurssilaiset pääluokittain, netto-opiskelijat ikäryhmittäin, ainealoittain, kursseille ilm. kotikunnittain ja ristiinkulkeminen jne.	Toimiala, johtokunta, rehtori, apulaisrehtori, suunnittelijaopettajat	Kuukausittain / neljännesvuosittain / puolivuositain			Hellewi	30 min - useita päiviä (riippuu raportin työstämisen määrästä)
Timmi raportointi	Tilavaraukset (esim. viikkolistaus, vapaiden tilojen haku)	Wellamo-opiston rehtori, apulaisrehtori, suunnittelijaopettajat	Päivittäin, kuukausittain, vuosittain			Timmi	
Projektiraportointi	Käynnissä olevat projektit, valmistuneet projektit, ideavaiheen projektit, projektin vetäjä, rahoittaja, projekti-aika jne. analysointia: keskeiset onnistumiset / epäonnistumiset Valmiit raportit: Projektin tila, kustannusten suuruusluokka, aikataulu, sisältö, laajuus ja raja-alue, strategianmukaisuus ym.	Toimialan kehittämisryhmä, toimialan vastuualueet, toimialan johtoryhmä	Puolivuositain	PowerPoint		Improliity projektisalkkuohjelma	1-2 pv
Taloudenseuranta	Lukioiden talouden kk-seuranta lukioittain, Varhaiskasvatuspalveluiden talouden kk-seuranta "Satunnaisen" päiväkodin talouden kk-seuranta	Lukiojohtaja, päivähoitojohtaja	Kuukausittain	Excel	Sähköposti	SAP taloushallinto	1 h / raportti
Taloudenseuranta	Päivähoidon bruttohinnat päiväkodeittain	Päivähoitojohtaja, päiväkodit	Vuosittain	Excel		SAP taloushallinto	1 pv
Taloudenseuranta	Päiväkotien talouden toteuma tileittäin vuoden	Päivähoitojohtaja		Tuloste		SAP taloushallinto	0,5 pv

	lopussa päiväkoittain						
Taloudenseuranta	Alle kouluikäisten kerhojen kustannuksia	APIP palvelupäällikkö				SAP taloushallinto, Effic kerholasten määrä	2 h
Seudullisen kehittämisen tilanneraportti	Seudullisen kehittämisen talouden toteuma ja muut seudullisen kehittämisen asiat	Seudullinen sivistysjohtajien ohjausryhmä	Puolivuosittain				
Teatterin näkyvyyden seuranta	Teatteria koskevat lehtikirjoitukset, verkko- ja somekirjoitukset, tilastomäärät palstatilasta, tv-ajasta ja radioajasta	Teatterinjohtaja, teatterin hallintojohtaja	Kuukausittain	Sähköpostikooste	Sähköposti		
Seudullisen kehittämisen toimintakertomus	Seudullisen kehittämisen toimintakertomus	Seudullinen sivistysjohtajien ohjausryhmä	Vuosittain				
Seudulliset oppilas-, opettaja-, rehtori- jne. määrät	Seudulliset oppilas-, opettaja-, rehtori- jne. määrät	Viranomaisille (OPH, OKM jne.)	AD HOC / tarpeen mukaan		Sähköposti	Pyydetään kunnilta	
Itsearviointiraportti	CAF-arvioinnin itsearviointiraportti		Vuosittain		Sähköposti	ZEF	
Lukioiden opiskelijatiedot tilastointipäivinä	Lukioiden opiskelijatiedot tilastointipäivinä	OPH	2 kertaa vuodessa tilastointipäivien perusteella	Sähköinen lomake	Sähköinen lomake	Primus, koulut	10 pv
Tilastointipäivän 20.9. perustiedot	Esi- ja perusopetuksen, lukiokoulutuksen ja Wellamo-opiston tilastointipäivän perustiedot	Tilastokeskus	Kerran vuodessa	Sähköinen lomake	Sähköinen lomake	Primus, Hellewi, Effic, koulut	20 pv
Vieraskielisten oppilaiden ja opiskelijoiden suomi ja ruotsi toisena kielenä	Vieraskielisten oppilaiden ja opiskelijoiden suomi ja ruotsi toisena kielenä opetuksen valtionavustus	OPH	Kerran vuodessa	Sähköinen lomake	Sähköinen lomake	Primus, Excel	
Oman äidinkielen, saamen ja romanikielen sekä suomenkielisten oppilaiden/opiskelijoiden ulkomailla hankkiman kielitaidon ylläpitämiseen	Oman äidinkielen, saamen ja romanikielen sekä suomenkielisten oppilaiden/opiskelijoiden ulkomailla hankkiman kielitaidon ylläpitämiseen	OPH	Kerran vuodessa	Sähköinen lomake	Sähköinen lomake	Primus, Excel	

tähtäävä opetus	tähtäävän opetuksen valtionavustus						
Esi- ja perusopetuksen kotikuntakorvauskysely	Esi- ja perusopetuksen kotikuntakorvauskysely	OPH	Kerran vuodessa	Sähköinen lomake	Sähköinen lomake	Primus	10 pv
Museon tiedot kustannuksista ja henkilötyövuosista	Museon tiedot kustannuksista ja henkilötyövuosista	OPH	Kerran vuodessa				
Teattereiden ja orkestereiden valtionosuudet	Teattereiden ja orkestereiden valtionosuudet	OKM	Kerran vuodessa				
Orkesterin käyttömenojen valtionosuuksien laskenta -perustiedot	Orkesterin käyttömenojen valtionosuuksien laskenta - perustiedot	OPH	Kerran vuodessa				
Selvitys harkinnanvaraisen valtionosuuden käytöstä	Selvitys harkinnanvaraisen valtionosuuden käytöstä	OKM	Kerran vuodessa				
Teatterin lipunmyyntiraportti	Teatterin lipunmyyntiraportti, esitysten täyttöaste ja varaustilanne, toteutuneet esitykset suhteessa kauden tavoitteisiin, varaustilanne suhteessa markkinointitoimenpiteisiin	Teatterinjohtaja, teatterin hallintojohtaja	Viikoittain			Lipunmyyntijärjestelmä, tuotantosunnittelujärjestelmä	
Teatterin yleisötyön tilastointi	Teatterin yleisötyön tilastointi: kuinka monta tilaisuutta, kävijämäärät asiakasryhmittäin jne.	Teatterinjohtaja, teatterin hallintojohtaja				Tuotantosunnittelujärjestelmä, Excel	
Teatterin projektikohtaiset tiedot	Teatterin projektikohtaiset talous- yms. Tiedot	Teatterinjohtaja, teatterin hallintojohtaja				Lipunmyyntijärjestelmä, tuotantosunnittelujärjestelmä, Excel, Access	
Teatterin asiakaspalautteet	Teatterin asiakaspalautteet	Teatterinjohtaja, teatterin hallintojohtaja					

Laina- ja kävijämäärät	Kirjaston lainausmäärät, lainaajaluvut toimipisteittäin, kirjastossa kävijät	Kirjastotoimenjohtaja	Kuukausittain		Sähköposti	Kirjastojärjestelmä	
Suomen yleisten kirjastojen tilasto	Kirjastotoiminnan tilastot ja tunnusluvut	OKM	Kerran vuodessa	Sähköinen lomake	Sähköinen lomake	Kirjastojärjestelmä, SAP, SAP HR, muut tietolähteet	
Kirjaston vuosikatsaus	Kirjastotoiminnan perustiedot	Kirjastotoimenjohtaja, toimialajohtaja jne.	Kerran vuodessa / hyödynnettäväksi AD HOC ja muissa kyselyissä			Kirjastojärjestelmä	
Omatoimikirjastopalvelut	Omatoimikirjastopalveluiden tiedot	AVI	AD HOC				
Likun yhteisten palveluiden hankkeiden raportointi	Hankkeiden väli- ja loppuraportit	OKM	Kerran vuodessa tai sen mukaan, miten pyydetään				
Kuntien kulttuuritoiminta lukujen valossa	Kuntien kulttuuritoiminta lukujen valossa -tutkimus	Kulttuuriasiainpäälikkö, Kuntaliitto	Kerran kolmessa vuodessa			SAP, Excel	
Likun yhteisten palveluiden jakamien avustusten raportointi	Likun yhteisten palveluiden jakamien avustusten raportointi	Kulttuuriasiainpäälikkö		Word	Sähköposti tai paperi		
Kulttuuritilojen kävijämäärät	Kulttuuritilojen kävijämäärät	Kulttuuriasiainpäälikkö				Timmi, Excel, muut tietolähteet	
Taidetestaajat	Taidetestaajat	Kulttuuriasiainpäälikkö	Vuosittain kolmen vuoden ajan				
Wellamo-opiston asiakastytyväisyyskysely	Wellamo-opiston asiakastytyväisyyskysely	Wellamo-opiston rehtori	Tarpeen mukaan				
Ohjattujen liikuntaryhmien määrät	Ohjattujen liikuntaryhmien määrät	Liikuntatoimenjohtaja	Kuukausittain	Excel, Word			
Harjoitusvuorojen jakoraportointi	Harjoitusvuorojen jakoraportointi	Liikuntatoimenjohtaja	vuosittain	Excel, Word			
Käyntikerta- ja kävijämäärä liikuntapaikoilla	Käyntikerta- ja kävijämäärä liikuntapaikoilla	Liikuntatoimenjohtaja	vuosittain	Excel, Word			
Uimahallien terveyteen liittyvä laadunseuranta	Vesinäytteiden jne. tulokset	Liikuntatoimenjohtaja					

Valtionavustusta saaneiden investointikohteiden käytön raportointi	Valtionavustusta saaneiden investointikohteiden käytön raportointi	Avustuksen antaja	Pyydettäessä		Sähköposti		
--	--	-------------------	--------------	--	------------	--	--

LIITE 7.

TAVOITETILASSA TARVITTAVIA RAPORTTEJA

Raportin nimi	Lyhyt kuvaus	Kenelle toimitetaan?
Henkilöstötiedot	Henkilöstön määrät palveluyksiköittäin, henkilöstökustannukset, palkkatiedot ja keskimääräiset palkkakustannukset, koulutustiedot, työsuhteen kestoa koskevat tiedot, sairauspoissaolot (kesto ja syy), virkavapauspoissaolot	Toimialan johto
Tilatiedot	minkälaista tilatietoa on tilakeskuksen järjestelmissä? Olisi hyvä tietää neliömäärät, vuokrat, paljonko henkilöstöä ko. tilassa, paljonko esim. koululaisia ko. tilassa	Toimialan johto
Asiakaskäyntejä ja -määriä koskevia tietoja		Toimialan johto
Talous	Taloutta koskevat tiedot: näppärästi graafeja eri vuosilta esim. tilakustannuksista, henkilöstökustannuksista jne.	Toimialan johto
Palkkatietojen muutostieto	Palkkatietojen muutostieto laskentaa varten: esim. opettajilla voi määrävuosikorotusten vuoksi nousta palkka 10 %. Tällä voi olla iso vaikutus seuraavan vuoden kurssimääriä laskettaessa. - oman palveluyksikön palkkatiedot	Toimialan johto
Palkkatiedot	Oman palveluyksikön palkkatiedot	Toimialan johto
Oppilashallintojärjestelmän tietoja	Lukioiden/ opettajien kurssimäärät, lukioiden opiskelijamäärät, yo- kokelaiden määrät	Toimialan johto
Sairauspoissaolot	Sairauspoissaolot eriteltyinä pitkäaikaisiin (yli kuukauden) ja lyhyempiin.	Toimialan johto
Henkilöstötiedot	Mahdollisimman laajat raportit henkilöstön palvelussuhteen ehdoista ja poissaoloista, mahdollisimman laaja raportti lisätyön/muun työn tarjoamiseen liittyen (tutkinnot, työkokemukset jne.)	Henkilöstöpäällikkö

LIITE 8.

HAASTATTELujen YHTEENVETO NYKYTILAN JA TAVOITETILAN OSALTA

Yhteenvedon pohjana on käytetty seuraavia lähteitä:

- Haastattelut: Hildén (2017); Karhos (2017); Kilponen, Nurmi, Ryytänen & Ahtiainen (2017); Lanki (2017); Malminen & Ylä-Sankola-Peltola (2017); Naasko, Kuivala-Ruiz, Suvisilta, Carlson, Martikainen & Nikulainen (2017); Ryytänen (2017); Turunen, Harju, Kuivala-Ruiz & Ahtiainen (2017)
- Muut yhteenvedon tuottamisen apuna käytetyt lähteet: KuntaIT (2009); Suomen Kuntaliitto (2016); KuntaIT (2012), Järvisalo (2017)
- Haastattelujen ulkopuolella käydyt keskustelut mm. talous- ja tilaajapäällikkö Maarit Kuivala-Ruizin, taloussihteeri Miia Backmanin, viestintäpäällikkö Oili-Mirjam Naaskon ja hallintojohtaja Katriina Martikaisen kanssa
- Raportoinnin kehittäminen tiedolla johtamisen tueksi -projektin palaverit ja niissä käydyt keskustelut

Yleisiä raportointiin liittyviä asioita ja tavoitteita

Nykytila	Tavoitetila	Ehdotettavat tai haastatteluissa esille tulleet toimenpiteet asian kehittämiseksi	Muuta
Raportteja tehdään paljon vanhoille, joskus tehdyille pohjille.	Jokainen raportti palvelee raportin saajan/lukijan/pyytäjän tarvetta.	Raportteihin haluttavien ja tarvittavien tietojen kartoitus jokaisen raportin osalta erikseen.	<ul style="list-style-type: none"> - Raporttien ja tilastojen selkiytyminen = Selkokieliset ja maalaisjärjellä ymmärrettävät raportit (pelkistetyt, yksinkertaistetusti, hiotusti, pääasia kirkastettuna ja taustalla yksityiskohdat mahdollista tarvetta varten). - Strategian, toiminnan suunnittelun ja toiminnan arvioinnin yhteys näkyvässä selkeästi, vaikutusten ennakoarvointi, toiminnan vaikutukset. - Poliitikoille tulisi avata enemmän sitä, mitä toimialalla tapahtuu, mutta ilman nippelitietoa (yhteenvedo toiminnasta ja sen vaikuttavuudesta).
Tietojärjestelmien tiedot eivät välttämättä ole yhteneväisiä ja luotettavasti täytettyjä > pohjatiedot eivät ole kunnossa > raportoinnin luotettavuus kyseenalaista.	Tietojärjestelmistä saatavat pohjatiedot ovat luotettavia ja aina ajan tasalla.	<ul style="list-style-type: none"> - Pohjatietojen yhtenäistäminen ja korjaaminen tietojärjestelmä kerrallaan (päättävä ensin, mitä tietoja mistäkin tarvitaan ja yhtenäistettävä tapa merkitä ne järjestelmiin). - On tehtävä näkyväksi, mitä tietoja mistäkin järjestelmästä haetaan mihinkin tarkoitukseen ja miltä tiedot näytetään ilman manuaalisia korjauksia. - Yhteen järjestelmään päivitetty tiedot päivittyvät myös muihin järjestelmiin, ei päällekkäistä samojen tietojen kirjaamista. 	Tarvittavat resurssit ohjeistamiseen ja muutoksiin oltava. Tehtävien toimenpiteiden keskittäminen voi olla osassa asioista ratkaisu?
Jokainen tekee raportit omalla tavallaan > raportit eroavat toisistaan, eivät ole keskenään vertailukelpoisia.	Tuotetut raportit ovat keskenään verrannollisia, toisiaan vastaavalla rakenteella tuotettuja sekä luettavissa ja ymmärrettävissä ilman substanssiasiantuntijaa.	Raporttien yhtenäistäminen keskenään vertailukelpoisiksi.	
Tilastointi perustuu pitkälti siihen, että samat ihmiset ovat tehneet samoja tilastoja pitkään, osittain tilastot perustuvat valistuneisiin arvauksiin tai arvioihin määristä.	Raportointi ja tilastointi perustuvat oikeaan tietoon ja tilastoitavissa oleviin suureisiin. Tilastointi ei ole riippuvaista sen tekijästä henkilöstä.		

Luottamuselinten päätöksentekoon liittyvään raportointiin liittyviä toiveita

Nykytila	Tavoitetila	Ehdotettavat tai haastatteluissa esille tulleet toimenpiteet asian kehittämiseksi	Muuta
Akuuteissa tilanteissa oikeiden tietojen saanti vie liikaa aikaa.	Akuuttia reagointia vaativiin asioihin voidaan reagoida nopeammin pohjautuen oikeaan tietoon.	Kaikki tieto on aina myös poliittisen johdon saatavilla.	
Osa asioista tulee päätöksentekoon yllättäen, ilman ajoissa tullutta ennakkotietoa.	Tehdään ennakkoraportointia siitä, mitä on tulossa päätöksentekoon milloinkin, varhaisempi vuorovaikutus päätöksentekoon tulevien asioiden suhteen.	Poliittiseen päätöksentekoon tuodaan yhteisen, halutun suunnan määrittämiseksi vaihtoehtoja (sis. tarvittavat taustatiedot ja vaikuttavuuksien arvioinnin) varhaisemmassa vaiheessa.	Lopputuloksena kestävämpiä päätöksiä, sujuvampi päätöksenteko (vähemmän äänestyksiä, ei niin suurta tarvetta palauttaa valmisteluun) ja pysyvämpi lopputulos.

”Missä mennään” -raportointi

Nykytila	Tavoitetila	Ehdotettavat tai haastatteluissa esille tulleet toimenpiteet asian kehittämiseksi	Muuta
<ul style="list-style-type: none"> - Toimialan johdolle joko suoraan tai viikoittaisessa toimialan johtotiimissä (toimialajohtaja & vastuualuejohtajat). - Seudullisen kehittämisen osalta seudullisessa sivistystoimenjohtajien ohjausryhmässä. - Vastuualueen johdolle palveluysiköiden osalta vastuualueiden johtotiimeissä (vastuualuejohtaja & palveluysiköiden johtajat). 			Ei varsinaisesti raportointiin liittyvää, mutta haastatteluissa nousi esille tarve johdon sparraukselle ja sisäiselle benchmarkkaukselle eli hyvien käytäntöjen levittämiseksi ja vertaisoppimiseksi palveluysiköiden johdon tasolla.

Toiminnan ja talouden raportointi

Nykytila	Tavoitetila	Ehdotettavat tai haastatteluissa esille tulleet toimenpiteet asian kehittämiseksi	Muuta
Johdon raportti kerran kuukaudessa.	Ei erillistä johdon raporttia vaan johdon raportin tiedot ovat aina johdon saatavilla ajantasaisina.	- Johdon raportin sisältö olisi tarpeen tarkastella raportin käyttäjien kanssa yhdessä (käyttäjien tarpeet edellä, ei tietojärjestelmien mahdollisuudet edellä). - Johdon työpöytä -ratkaisu	
Euromääräinen toteumaraportti kerran kuukaudessa.	Ei erillistä talouden toteumaraporttia vaan tiedot ovat koko ajan johdon saatavilla ajantasaisina.	Johdon työpöytä -ratkaisu	- Talouden jatkuvaa seuraamista helpottaisi 3-4 kertaa vuodessa tulevien kustannuserien kirjaaminen kuukausittain sen sijaan, että ne menevät isompina erinä harvemmin.
Toteuman raportointi 2 krt/v (2017 alk. 4 krt/v) toimialan ja kaupungin johdolle sekä poliittiselle johdolle, seudullisen kehittämisen osalta myös seudullisessa sivistystoimenjohtajien ohjausryhmässä.		Toteuman raportoinnin pitäisi olla muodoltaan samantyylinen jokaisella raportointitasolla (KH/KV, lautakunnat, jaostot, kaupungin johto, toimialan johto), sisällön tarkkuus raportointitason mukaan.	Haastateltujen näkemyksen mukaan toteuman raportointisykli muuttuu tulevaisuudessa nykyistä nopeammaksi.
Talousarvio ja käyttösuunnitelmat pääsääntöisesti kerran vuoteen.		Talousarvio tulisi rakentaa kokonaan uudelleen siten, ettei sitä rakennettaisi vanhan talousarvion päälle.	Haastatteluissa nousi esille talousarvion toiminnallisten tavoitteiden ylimalkaisuus, joka johtaa ongelmiin tavoitteiden mittaroinnissa ja raportoitavuudessa.
Tilinpäätös kerran vuoteen.			
Toiminnasta tehdään vuosittain toimintakertomus.			Haastatteluissa nousi esille kysymys siitä, kuka johtaa esimerkiksi toimintakertomusprosessia, koska se vaikuttaa suunnittelemattomalta, puuttuu jatkumo vuodesta toiseen.
Hanke/projektisalkun raportointi/johdon katselmointi 2 krt/v.		Projektisalkun käyttöä olisi tarpeen kirkastaa (milloin käytetään, mitä kirjataan jne.).	
Laadullista arviointia tehdään itsearviointeilla, itsearviointikyselyillä, asiakas- ja asukaskyselyillä osittain säännöllisesti, osittain tarpeen mukaan.	Laadullinen arviointi on kattavaa, kaikki palvelut huomioivaa ja suunnitelmallista.		

Vaikutusten ennakkoarvointityökalua ollaan ottamassa käyttöön ja sitä käytetään osassa luottamuselinten päätöksiä.	Vaikutusten ennakkoarvointi on käytössä vähintäänkin kaikissa luottamuselinten päätöksissä.	Vaikutusten ennakkoarvioinnin laajentaminen koskemaan koko luottamuselinten päätöstentekoa.	
Ad hoc -raportointia tehdään paljon suhteessa vakioraportointiin (hieman yksiköstä riippuen).	Vakioraportoinnin kattavuus on sellainen, ettei ad hoc -raporteille ole juurikaan tarvetta. Raportointi on pitkäjänteisempää ja suunnitellumpaa.	Saapuneiden ad hoc -raportointipyyntöjen listaus yhteen paikkaan ja tarvittaessa niiden muuttaminen vakioraportoinniksi.	
Henkilöstöraportointitiedot puuttuvat ja vaikea saada tietoja palkanmaksuun ja henkilöstöön liittyen.	Henkilöstöraportointi on luotettavaa ja tiedot ovat helposti saatavilla	HR-järjestelmän pohjatietojen yhtenäistäminen ja tietojen korjaaminen oikeellisiksi.	Tarve saada sekä htv:t että henkilöstömäärä ja raportoinnissa olisi hyvä olla näkyvillä molemmat (useissa yksiköissä on paljon osa-aikaisia ja henkilöstömäärään liittyvä laskenta aiheuttaa virheellisiä tuloksia).
Työhyvinvointikysely tehdään kahden vuoden välein.			Haastatteluissa nousi esille se, onko nykyinen tapa raportoida työhyvinvoinnista riittävä vai pitäisikö sitä kehittää.
Vertailutiedot koostetaan käsin monesta lähteestä, laskentapohjat lähderiippuvaisia ja voivat poiketa toisistaan.	Objektiivinen vertailutieto toiminnasta ja taloudesta on helposti saatavilla yhdestä paikasta (vertailu esim. kuntien kesken).	Vertailutietojen koonti yhteen paikkaan kaikkien tarvitsijoiden käytettäväksi.	Näiden tietojen saannin automatisointi haasteellista, koska tulevat osin eri organisaatioilta.
Toiminnan ja talouden tiedot ovat eri järjestelmissä ja tiedot on haettava/pyydettyä niistä erikseen.	Toiminnan ja talouden tiedot helposti saatavilla yhdestä paikasta.	- Helpoin ratkaisu, mistä voi aloittaa, on toimintaan ja talouteen liittyvien raporttien tallentaminen samaan paikkaan (intrassa?). Ainakin ns. palvelutoiminnan perustiedot kaikkien saataville. - Pidemmälle vietyä Johdon työpöytä -ratkaisu, automatisoitu tietojen siirto tietojärjestelmistä tietovarastoon.	Vrt. Salpauksen raportointijärjestelmä/tietovarastojärjestelmä (Järvisalo 2017)
Toiminnan ja talouden tietojen yhdistäminen tehtävä manuaalisesti (esim. Excelissä).	Toiminnan ja talouden tiedot yhdistettynä helposti saatavilla yhdestä paikasta.	Automatisoitu tietojen siirto tietojärjestelmistä tietovarastoon ja tietojen yhdisteleminen tietovaraston kautta.	Vrt. Salpauksen raportointijärjestelmä/tietovarastojärjestelmä (Järvisalo 2017)
Toiminnan tietoja ei välttämättä pystytty keräämään sillä tarkkuudella, jolla esim. talousarvion toiminnallisten tavoitteiden toteutuman raportointi vaatisi.	Toiminnan tiedot voidaan raportoida talousarvion toiminnallisten tavoitteiden vaatimalla tasolla.	Huolehdittava resurssien riittävydestä tarvittavaan raportointiin ja toiminnallisten tavoitteiden mittaroitavuudesta (mietittävä, miten mikäkin tavoite mitaroidaan tavoitetta määritettäessä).	
Talouteen vaikuttavista muutoksista (mm. määrävuosisisistä, varhemaksuista ja TES:ien muutosten vaikutuksista) ei tule tietoa ennakkoon.	Talouteen vaikuttavat muutokset on huomioitu talouden ennustamisen osana.		Tietojen on tultava myös palveluyksiköille ajoissa.

Osatoimintojen kustannusten laskentaa ei tehdä, koska tietojen saanti tarvittavalla tarkkuudella on vaikeaa.	Osatoiminnon kustannukset ovat helposti laskettavissa.	Perusraportointi ja tietojen saatavuus on ensin laitettava kuntoon.	
Toiminnan ja talouden ennustaminen tapahtuu pääsääntöisesti omilla, manuaalisesti päivitettävillä Exceleilla, toiminnan muutosten todellisten taloudellisten vaikutusten ennustaminen hankalaa.	Toiminnan ja talouden ennustetiedot ovat helposti saatavilla, toiminnan muutosten vaikutus talouteen on helposti saatavilla/laskettavissa.		- Toiminnan ennustamiseen liittyvät mm. väestöennusteiden räätälöinti, taloudellisen toimeliaisuuden tiedot, suhdannevaihtelut, työllisyyden kehittyminen. - Tiedot tulevaisuuden palveluodotuksista (signaalit tulevaisuuden toimintaympäristöstä, muutostarpeet).
Hankintoja ei pystytä raportoimaan nykyisillä välineillä, erityisesti tarve raportointiin tietotekniikkahankintojen osalta.	Hankintojen tiedot pystytään raportoimaan halutuilla määreillä (toimittajittain, sopimuksittain, tuoteryhmittäin jne.).	Isoimpana asiana haastatteluissa nousi esille it-laskutuksen selkiytys ja it-laskujen liitteiden järkevöitys.	
Matkalaskujen raportointi hankalaa, tiedot eri järjestelmissä.	Matkojen osalta on helposti saatavilla tiedot siitä, minkä verran on matkustettu, missä, kuinka suuret olivat kustannukset (jaoteltuna kustannustyypeittäin: matkustus, majoitus, ruokailu jne.) ja ketkä ovat matkustaneet sekä vastaavat tiedot tarvittaessa matkakohtaisesti.	Yksinkertaisimmillaan tämän ongelman voisi ratkaista sillä, että kaikki velvoitettaisi tekemään kaikista matkoista matkasuunnitelma ja matkakertomus TEM-järjestelmään, josta ne mahdollisesti voitaisi raportoida.	
Toimitilojen perustietoja (tilojen koko, tilojen mitoitus, tehdyt korjaukset, kuntotiedot, korjausten tuleva tarve jne.) on hankala saada.	Toimitilojen perustiedot (tilojen koko, tilojen mitoitus, tehdyt korjaukset, kuntotiedot, korjausten tuleva tarve jne.) ovat saatavilla helposti.		